



Université Abderrahmane Mira De BEJAIA



جامعة بجاية
Tasdawit n Bgayet
Université de Béjaïa

Facultés des Sciences économiques, Commerciales et des
Sciences de gestion

Département des Sciences de Gestion

MEMOIRE

Présenté en vue de l'obtention du diplôme de Master 2 en sciences de gestion

Option : Management des Ressources Humaines

Thème

La perception de l'impact de la formation sur le développement des compétences individuelles

CAS : Général Emballage

Réalisé par :

- M^{lle}. BENANOUNE Tamazouzt
- M^{lle}. BENMOKHTA Ryma

Encadré par :

Mr. SOUILAH Abderrezak

Promotion Juin 2023

Remerciement

Tout d'abord, nous tenons à remercier le bon Dieu le tout puissant de nous avoir accordé le courage, la volonté et le savoir pour réaliser ce modeste travail.

Nous tenons aussi à exprimer notre profonde reconnaissance à notre encadrant Mr **Souilah** et nous le remercions vivement pour avoir mis à notre disposition tous les moyens nécessaires pour la réalisation de ce mémoire et en particulier sa disponibilité, sa présence et ses judicieux conseils et orientations, qui nous ont été très utiles.

Nous tenons à remercier l'entreprise GENERAL EMBALLAGE qui nous a permis d'effectuer notre stage pratique en son sein, plus particulièrement **M^rAHFIR, M^{me}BECHIR, M^{me}DJERROUD** ainsi que tous leurs collaborateurs dans le département RH.

Nous tenons également à remercier tous les enseignants (es) qui ont partagé leur expertise et leur savoir et savoir-faire avec nous durant notre parcours académique.

Enfin, un grand merci aux membres de jury qui ont accepté d'évaluer notre travail.

Dédicaces

Je tiens à dédier ce travail à mes très chers parents qui m'ont éclairée mon chemin, qui m'ont toujours encouragée et soutenue tout au long de mes études

A mon frère SAID et ma sœur LYDIA

A toute ma famille « grande et petite »

A mes amis (es) ELYES, TYNIA ET ILES

Et à tous ceux qui m'ont aidé de près ou de loin à réaliser ce travail

TAMAZOUZI.

Dédicaces

Je tiens à dédier ce travail à mes très chers parents auxquels je ne rendrai jamais assez pour tout ce qu'ils ont enduré pour m'élever,

Et faire de moi ce que je suis devenu.

A mon aimable frère RACIM.

A mon grand-père : que dieu ait son âme.

A toute ma famille « grande et petite »

A tous mes amis (es) sans exception

Et à tous ceux qui m'ont aidé de près ou de loin à réaliser ce travail

Ryma.

Sommaire

Remerciement	
Liste des abréviations	
Liste des figures et tableaux	
Introduction générale	1
Chapitre I : La GRH comme un ensemble de pratiques	
Introduction.....	4
Section 1 : Les fondements de la gestion des ressources humaines.....	4
Section2 : Généralités sur la formation.....	9
Section 3 : La formation comme levier indispensable pour développer les RH.....	20
Conclusion.....	24
Chapitre II : La formation et le développement des compétences individuelles	
Introduction.....	25
Section 1 : La démarche de la formation.....	25
Section2 : La formation comme principal outil pour le développement des compétences.....	33
Conclusion.....	42
Chapitre III :L'impact de la formation sur le développement des Compétences au sein de l'entreprise Général Emballage	
Introduction	43
Section 1 : Présentation de l'organisme d'accueil.....	43
Section 2 : La méthodologie de recherche.....	47
Section 3 : Analyse et interprétation des résultats.....	50
Conclusion.....	81
Conclusion générale	82
Annexes	
Liste bibliographique	
Table des matières	

Liste des abréviations

Abréviations	Signification
ADM	Administration
CP	Comité de participation
CSP	Cadre socioprofessionnel
DG	Directeur général
DIRH	Direction des Ressources Humaines
DQHSE	Directrice qualité, hygiène, sécurité et environnement
DRH	Directeur des Ressources Humaines
GE	Général Emballage
GDS	Gestionnaire des stocks
GPEC	Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences
FC	Formation Continue
RH	Ressource Humaine
SI	Système d'information
SPA	Société par action

Liste des figures

N°	Le titre de la figure	Page
01	Identification des besoins	26
02	Action du plan de formation	27
03	Les trois niveaux de l'évaluation de la formation	30
04	l'organigramme général de l'entreprise Général Emballage	45
05	Organigramme de la Direction des Ressources Humaines	47

Liste des tableaux

N°	Le titre du tableau	page
01	Outils de la formation	15
02	Description des collaborateurs selon le sexe, l'âge et l'ancienneté Professionnelle	51
03	La représentation des enquêtes selon le niveau d'instruction de l'échantillon	53
04	La représentation des enquêtes selon la catégorie socioprofessionnelle	53
05	Répartition des enquêtés selon l'utilité de la formation	54
06	Répartition des enquêtés selon l'utilité de la formation par rapport au niveau d'instruction	55
07	Répartition des enquêtés selon ceux qui ont bénéficié d'une formation	55
08	Données relatives de ceux qui ont bénéficié d'une formation selon leur niveau d'instruction	56
09	Données relatives de ceux qui ont bénéficié d'une formation selon leur niveau d'instruction	57
10	La répartition des enquêtés selon les types de formation suivies.	58
11	La répartition des enquêtés selon la nature de la formation suivies	59
12	La répartition des enquêtés selon la durée de la formation	60
13	La répartition des enquêtés selon l'.identifications du besoin de formation	61
14	La répartition des CSP selon l'identification du besoin de formation	62
15	La répartition des enquêtés selon le contenu de la formation	63
16	La répartition des enquêtés selon l'évaluation à la fin de la formation	63
17	La répartition des enquêtés selon l'objectif de la formation.	65
18	La répartition des CSP selon leurs objectifs	66
19	La répartition des enquêtes selon la nécessité de la formation pour développer les compétences	67
20	La répartition des enquêtes selon l'amélioration des compétences après la formation.	68
21	La répartition des enquêtes selon l'application des connaissances acquises lors de la formation dans le travail quotidien	68
22	La répartition des enquêtes selon le suivi après la formation	69
23	La répartition des CSP selon le suivi après la formation	70
24	La répartition des enquêtes selon la favorisation de l'utilisation des connaissances acquises lors de la formation dans le travail quotidien des employés	71
25	La répartition des enquêtes selon l'évaluation de la pertinence de la formation suivie par rapport au travail	72
26	Les questions et les réponses de la responsable de la formation	74
27	Comparaison entre les propos des salariés et ceux de la responsable de formation	79

Introduction générale

Introduction générale

Comme pour tous les domaines de gestion, la gestion des ressources humaines (GRH) est un ensemble de pratiques qui ont un rôle spécifique à jouer par rapport à la mission générale de l'organisation, privée soit-elle ou publique. En effet, il est admis aujourd'hui que la ressource humaine constitue un facteur et un vecteur de performance dans toute organisation¹. Ainsi, la GRH a pour mission de diriger le développement des ressources humaines, voire l'efficacité collective de ses employés, de manière à atteindre les objectifs de l'entreprise. Pour ce faire, elle définit des stratégies et des moyens en RH, des modes de fonctionnement organisationnels et une logistique de soutien nécessaires pour améliorer les compétences des employés. Autrement dit, il s'agit plutôt d'identifier, d'acquérir, d'intégrer, d'organiser, de développer et de mobiliser les compétences humaines nécessaires pour atteindre les objectifs de l'entreprise.

Le but de la GRH est d'avoir donc des employés compétents et motivés pour garantir une adéquation entre les ressources humaines disponibles et les besoins RH de l'entreprise. Cela se fait en mettant en œuvre des actions telles que l'évaluation des besoins, le recrutement, la formation, la mobilité et l'orientation. En somme, la GRH est un dispositif clé pour garantir le succès de toute entreprise², et elle est également cette discipline des sciences sociales qui est nécessaire pour appréhender, comprendre, négocier et tenter de résoudre des problèmes liés à la régulation du travail dans les organisations.

En fait, parmi les activités de la GRH les plus prisées, on trouve la formation. Celle-ci est considérée comme un outil crucial pour soutenir entre autres le développement des compétences et la gestion de carrières des employés, améliorer la qualité du travail et favoriser la rétention du personnel³. À vrai dire, la formation permet de mettre à jour les savoirs, les savoir-faire et savoir-être permettant à l'entreprise de se croître et se développer et ce à travers notamment la réalisation de ses objectifs stratégiques.

En raison des nouveaux défis économiques et du vieillissement de la main-d'œuvre, les entreprises doivent se concentrer sur l'adaptation technologique, les changements

¹Peretti, J-M, (2006) « FAQ : Ressources Humaines », édition, Paris, Dunod, p06.

²Peretti, J-M, (2006), op. Cit, p07.

³Ward, C et al (2007) « GUIDE de GESTION et de formation professionnelle », Comité sectoriel de main-d'œuvre des communications graphique du Québec, p07.

Introduction générale

organisationnels et la planification des effectifs. Investir dans le développement des compétences de ses employés, c'est investir pour le présent et l'avenir, et pour cela, la formation doit être gérée de manière efficace⁴.

Dans cet ordre d'idée, nous tenons à effectuer une recherche au sein de l'entreprise General Emballage à fin d'étudier l'impact de la formation sur le développement des compétences. Ainsi, dans le présent travail de recherche, nous souhaitons apporter des éléments de réponse à la problématique suivante :

« Comment le personnel de Général Emballage perçoit-il l'impact de la démarche de formation sur le développement de ses compétences individuelles ? »

Au-delà de cette problématique nous traiterons des questions secondaires suivantes :

1. Qu'est-ce que la formation en GRH et quel est son rôle dans le développement des ressources humaines d'une manière globale ?
2. Quelles sont les étapes à suivre pour mettre en place une démarche de formation et quelles sont ses conséquences sur le développement des compétences ?
3. Quelle est l'avis du personnel de GE concernant la démarche de formation et comment perçoivent-ils son impact sur le développement de leurs compétences individuelles ?

La raison qui nous ont poussées à choisir le thème de notre travail portant sur « l'impact de la formation sur le développement des compétences » sont :

- ❖ On a choisi de travailler sur ce sujet vu la disponibilité d'une quantité d'ouvrages et de mémoires conséquente qu'on a pu utiliser;
- ❖ Cela nous a permis d'approfondir notre compréhension de la démarche de formation;

Avant d'initier toute recherche scientifique, il est primordial de définir des objectifs à atteindre. En fait, la présente recherche comporte un double objectif. En comparaison avec la revue de littérature, le premier objectif vise la description de la démarche de la formation habituellement mise en place au sein de l'entreprise enquêtée. Le deuxième objectif vise à une certaine mesure la compréhension de la perception qu'a le responsable de formation ainsi que

⁴Citeau, J-P (2002) « Gestion des ressources humaines Principes généraux et cas particuliers », 4e édition, Paris, ARMANDCOLIN, p 133.

Introduction générale

les salariés concernant l'impact des différents cycles de formation effectués jusqu'à l'heure sur le développement de leurs compétences.

Dans le sens de guider clairement la présente recherche, nous avons émis deux hypothèses à vérifier à terme de ce travail :

- ❖ **Hypothèse 1** : L'entreprise GE formalise la démarche de formation en adéquation avec celle définie dans la revue de littérature.
- ❖ **Hypothèse 2** : Le personnel perçoit positivement l'impact de la formation sur le développement de ses compétences.

La méthode suivie dans le cadre de notre travail de recherche est basé sur deux approches

- ❖ **Une approche théorique** : Par une consultation d'ouvrage, articles, les thèses et les mémoires ayant traité des thèmes proches de notre sujet.
- ❖ **Une approche empirique** : Pour réaliser ce travail, nous avons utilisé une approche mixte en combinant un entretien (approche qualitative) avec la responsable de formation et un questionnaire (approche quantitative) distribué à un échantillon de salariés qui travaillent au sein de l'entreprise GENERAL EMBALLAGE D'AKBOU.

Pour mener à bien notre recherche et répondre à notre problématique, nous avons réparti notre mémoire comme suit :

Le premier chapitre s'articule autour des généralités de la GRH et de la formation à savoir les définitions, les typologies, les objectifs ainsi que leurs importances et également la formation comme levier indispensable pour développer les RH. Par ailleurs, nous avons opté pour ce cheminement afin d'avoir un équilibre entre le chapitre 1 et le chapitre 2, nous avons voulu séparer les généralités pour se focaliser beaucoup plus sur la démarche de la formation et son impact sur le développement des compétences dans un chapitre à part entière. Ainsi, le deuxième chapitre est consacré à la démarche de la formation et son impact sur le développement des compétences. Tandis que le troisième chapitre se compose de trois sections, une brève présentation de l'entreprise, la méthodologie de recherche ainsi que l'analyse et l'interprétation des résultats. Enfin, nous terminerons par une conclusion générale qui résume le travail réalisé.

Chapitre 1 : La GRH comme un ensemble de pratiques

La Gestion des Ressources Humaines regroupe différentes pratiques qui ont pour objectif d'optimiser l'utilisation des talents et des compétences des employés au sein d'une organisation. La GRH englobe un large éventail d'activités, de politiques et de processus qui visent à recruter, former, développer, motiver et fidéliser les employés afin qu'ils puissent contribuer de manière efficace et performante aux objectifs de l'organisation. En mettant en œuvre ces pratiques, la GRH cherche à maximiser le potentiel des RH disponibles et à créer un environnement opportun à la croissance et à la réussite de l'entreprise.

Parmi ces pratiques, la formation occupe une place centrale. Elle permet de développer les compétences des employés, d'adapter notamment leur savoir-faire aux besoins de l'entreprise et d'améliorer leur productivité.

Ce chapitre se concentre sur les bases de la GRH, nous mettons l'accent sur les principes généraux de la formation et comprendre l'importance de cette dernière dans la GRH.

Section 1 : Les fondements de la gestion des ressources humaines

Pour bien entreprendre ce premier chapitre, nous aborderons dans cette première section la définition de la GRH, son domaine, ses objectifs, ses pratiques essentielles et enfin son importance sur la performance organisationnelle.

1-1 La définition de la GRH

Le concept de la GRH est sujet à diverses définitions, mais elles incluent toutes les mêmes éléments clés. Ainsi, d'après PERETTI, « la GRH est l'ensemble des politiques et pratiques mises en œuvre dans une organisation pour identifier, acquérir, intégrer, organiser, développer et mobiliser les compétences individuelles et collectives nécessaires pour réaliser ses objectifs »¹. Cette définition souligne plusieurs éléments clés :

- Les compétences sont indispensables pour le fonctionnement et la réussite de l'organisation, et elles sont apportées par les employés.
- L'identification des besoins en compétences est une étape préalable à toute action de GRH, ainsi que l'évaluation des compétences actuelles des employés et des possibilités de développement.

¹Peretti, J-M, (2006), op. Cit, p06.

Chapitre 1 : La GRH comme un ensemble de pratiques

- Les compétences doivent être mobilisées pour atteindre les objectifs de l'organisation, ce qui implique une coordination efficace entre les différents domaines de la GRH.
- La GRH est un domaine complexe qui nécessite une grande diversité de compétences et de pratiques pour être mise en œuvre avec succès.

Selon DIABY, « la gestion des ressources humaines est l'ensemble des pratiques mises en œuvre pour administrer, motiver, et développer les ressources impliquées dans l'activité d'une entreprise ou organisation. Elle peut être définie comme étant l'ensemble des moyens mis en œuvre pour garantir en permanence à l'entreprise une adéquation entre ses ressources nécessaires et ses besoins en personnel sur le plan tant administratif que qualitatif »².

De ces définitions ressort notamment que la GRH englobe les politiques, pratiques et moyens mis en place pour gérer, motiver et développer les ressources humaines d'une organisation, en vue de répondre aux besoins et objectifs de celle-ci.

1-2 Domaine des Ressources Humaines

Le domaine des RH englobe différentes facettes de la gestion du personnel au sein d'une organisation. Parmi ces domaines, nous pouvons distinguer deux :³

1-2-1 Acquisition du personnel

Cela englobe les activités liées à l'accueil, au recrutement et à l'intégration des nouveaux employés. Le service des RH est chargé de trouver et d'attirer les talents nécessaires à l'entreprise, ainsi que de faciliter leur intégration et leur adaptation à leur nouvel environnement de travail.

1-2-2 Conservation du personnel

Cela concerne les aspects liés à la rémunération, à l'hygiène, à la sécurité au travail, à l'action sociale et à la sécurité sociale. Le service des RH veille à ce que les employés bénéficient de conditions de travail sûres et saines, d'une rémunération équitable et de programmes sociaux adaptés, contribuant ainsi à leur bien-être et à leur satisfaction au travail.

²Diaby, M, (2022), « Gestion des ressources humaines guide pratique », Paris, Edition l'Harmattan, p10.

³Diaby, M, (2022), op. Cit, pp10-11.

Chapitre 1 : La GRH comme un ensemble de pratiques

Dans ces domaines, le rôle du service des RH consiste à garantir que l'entreprise dispose du personnel nécessaire à son bon fonctionnement, tout en veillant à ce que les employés donnent le meilleur d'eux-mêmes pour améliorer la performance de l'entreprise tout en s'épanouissant sur le plan professionnel et personnel. La finalité de la GRH est d'assurer une gestion opérationnelle du personnel à différents niveaux hiérarchiques ou qualitatifs. Cela comprend la gestion de la paie, l'application du droit du travail, la conception de plans de formation, l'élaboration de plans de carrière, etc.

1-3 Objectif de la GRH

La GRH détient des objectifs multiples et variés⁴, et elle permet surtout aux dirigeants et aux responsables opérationnels de disposer du personnel adéquat aux postes à pourvoir en termes de compétences comme le résume la formule courante : « avoir les hommes qu'il faut, là où il faut et les motiver ». ⁵

Tout d'abord, la GRH vise à attirer les meilleurs talents pour l'organisation. Cela peut être accompli en utilisant des stratégies de recrutement efficaces, telles que des offres d'emploi attractives et des programmes de parrainage.

Ensuite, elle cherche à développer les compétences et les capacités des employés de l'organisation. Cela peut être accompli en fournissant une formation et un développement professionnels, ainsi qu'en offrant des opportunités de carrière et de promotion. La GRH vise également à maintenir une relation de travail positive entre les employés et l'organisation, en fournissant des avantages sociaux et en créant un environnement de travail sain et sécurisé.

Enfin, elle cherche à retenir les meilleurs talents de l'organisation en mettant en place des programmes de rétention efficaces, tels que des avantages sociaux, des incitations financières et des opportunités de croissance professionnelle.

1-4 Pratiques essentielles de la GRH

Les pratiques essentielles de la GRH peuvent varier en fonction de l'entreprise et de son contexte spécifique. Cependant, voici quelques pratiques fondamentales qui sont largement reconnues comme étant essentielles dans la GRH :

⁴Maury, S (2016/2017), « La GRH dans la fonction publique », édition, paris, Direction de l'information légale et administrative, p26.

⁵Peretti, J-M, (2006), op. Cit, p07.

Chapitre 1 : La GRH comme un ensemble de pratiques

1-4-1 Le recrutement

Le recrutement vise à pourvoir les postes vacants en engageant des salariés qui correspondent aux exigences du poste en termes de compétences, de formation, de capacité à travailler sous pression, et de travail en équipe. Il s'agit d'une activité clé pour assurer le bon fonctionnement de l'entreprise et maintenir sa croissance⁶.

1-4-2 La gestion de la formation

La formation constitue un ensemble d'activités planifiées visant à influencer le processus d'acquisition des connaissances, des habiletés et des attitudes, et ce, afin d'accroître l'efficacité et l'efficience des individus, des équipes de travail et des organisations⁷. C'est d'ailleurs cette pratique qui nous intéresse le plus dans la présente recherche.

1-4-3 La gestion de la rémunération

La rémunération du salarié joue un rôle central dans le contrat individuel qui le lie à l'entreprise. Elle est à la fois la conséquence du travail fourni et un élément essentiel des coûts de production. Le salaire bénéficie d'une protection juridique, il peut faire l'objet de négociations légitimes et est souvent considéré comme un facteur de motivation significatif.⁸

1-4-4 La gestion des carrières

La gestion des carrières implique la planification, l'organisation, le leadership et la coordination des activités liées à l'évolution professionnelle des individus au sein d'une organisation, tout en veillant à leur conformité aux politiques et objectifs établis.⁹

1-4-5 La gestion de la qualité de vie au travail

Concerne tous les aspects physiques, psychologiques et organisationnels liés aux missions des salariés. Cela englobe l'environnement physique, les conditions psychologiques, et l'organisation du travail. L'objectif est d'assurer un environnement de travail sain, motivant

⁶Diaby, M, (2022), op. Cit, p14.

⁷ Rivard, P et Lauzie, M(2018) « La gestion de la formation et du développement des RH »2^e édition, Presses de l'université de Québec, p15.

⁸ Le Gall, J, (2018), « la gestion des ressource humain » 1^{re} édition 1992 ,10e édition mise à jour 2018 édition Paris, Humensis, p 61.

⁹ Besseyre des Horts, C, (2011, 2015), « RH au quotidien 100 fiches » 2^e édition, Paris, Dunod, p430.

Chapitre 1 : La GRH comme un ensemble de pratiques

et épanouissant pour les employés. Une bonne gestion de la qualité de vie au travail contribue à améliorer la satisfaction des employés, leur bien-être, leur productivité et leur engagement.¹⁰

1-4-6 Hygiène et sécurité du personnel

L'hygiène du travail consiste à prendre des mesures préventives pour préserver la santé et la sécurité des travailleurs et maintenir un environnement de travail sain.¹¹

1-5 L'importance de la GRH sur la performance organisationnelle

L'importance de la GRH dans la performance organisationnelle ne peut être sous-estimée. La GRH joue un rôle essentiel dans le développement des entreprises et a un impact significatif sur leur succès. En optimisant les compétences et les talents des employés, elle améliore la productivité globale de l'organisation. Une GRH efficace permet de recruter, former, motiver et soutenir les employés, ce qui se traduit par un travail de qualité et une contribution significative aux objectifs de l'entreprise.¹²

➤ La GRH crée un environnement de travail favorable

En offrant des politiques de rémunération équitables, des opportunités de développement professionnel, une communication interne efficace et une culture organisationnelle positive. Cela favorise l'engagement des employés et réduit le taux de rotation du personnel, ce qui réduit les coûts liés au recrutement et au remplacement fréquent.

➤ La gestion des talents est également un aspect clé de la GRH

En identifiant les hauts potentiels, en créant des plans de carrière et de succession, et en favorisant le développement des compétences, elle contribue à la rétention et à l'utilisation efficace des talents clés. Cela permet à l'organisation de maintenir un avantage concurrentiel et de préparer sa relève.

¹⁰ Benchemam, F et Galindo, G, (2015) « gestion des ressources humaines » 5^eédition, Issy-les-Moulineaux, Gualino éditeur, Lextenso éditions, p144.

¹¹Diaby, M, (2022), op. Cit, p71.

¹²Le Gall, J, (2018) « LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES » 10^e édition, Paris, Presses Universitaires Humensis, p10.

Chapitre 1 : La GRH comme un ensemble de pratiques

➤ La GRH joue un rôle crucial dans la gestion du changement

En communiquant de manière transparente, en impliquant les employés et en les soutenant pendant les périodes de transition, elle facilite l'acceptation et l'adaptation au changement, ce qui permet à l'entreprise de s'adapter plus rapidement et plus efficacement à un environnement en constante évolution.

➤ La GRH améliore la qualité du travail

En investissant dans la formation et le développement des compétences. Cela permet aux employés de maintenir leurs connaissances à jour, d'adopter de meilleures pratiques et d'innover, ce qui renforce la qualité des produits ou services de l'entreprise.

La GRH améliore la performance globale en acquérant et en conservant des talents, en offrant une rémunération équitable, en développant les compétences et en favorisant un environnement de travail positif. Elle assure la continuité en identifiant les talents clés et en planifiant leur développement. Investir dans la GRH crée une force de travail engagée, compétente et alignée sur les objectifs, favorisant la croissance et le succès à long terme de l'organisation.

Dans la partie suivante, nous approfondirons l'un des aspects clés de la GRH, à savoir la pratique fondamentale de la formation.

Section 02 : Généralités sur la formation

Dans cette optique, nous allons aborder divers aspects de la formation en entreprise, tels que les définitions pertinentes, les types, les outils, les objectifs, le cadre juridique ainsi que la politique de formation adoptée par les entreprises.

2-1 Définition de la formation

La formation peut être définie de différentes manières, mais elle est généralement comprise comme un processus éducatif et de développement professionnel visant à améliorer les compétences, les connaissances et les performances des individus dans leur travail. Voici donc quelques définitions de la formation :

Chapitre 1 : La GRH comme un ensemble de pratiques

Selon MEIGNANT la formation : « c'est la possibilité de préparer le personnel au changement technologique en lui permettant de s'adapter aux nouvelles condition de travail, de développer ses connaissances, pour une grande efficacité de l'entreprise dans son personnel »¹³.

Pour CANDAU, « la formation est toute activité qui vise à améliorer ou à compléter les connaissances, aptitudes et attitudes d'une personne dans son travail »¹⁴.

Quant à GUILLOT-SOULEZ, « la formation apparaît comme un facteur de compétitivité économique. La formation répond aux attentes des entreprises comme des salariés dans la mesure où elle favorise l'employabilité du personnel et l'adaptation des compétences aux besoins des entreprises ».¹⁵

En se référant aux définitions précédemment citées, nous observons que la formation met tout l'accent sur l'amélioration des compétences, des connaissances et des performances des individus dans leur travail. C'est dans ce sens que nous intéressions d'ailleurs à l'étude du lien entre la formation et le développement des compétences du personnel dans le cadre de l'entreprise GENERAL EMBALLAGE. Ainsi, la formation est encore considérée comme un processus éducatif et de développement professionnel qui permet aux employés de s'adapter aux changements technologiques, d'acquérir de nouvelles compétences et connaissances, et de développer des attitudes et des comportements professionnels qui favorisent l'efficacité de l'entreprise.

2-2 Les différents types de formation

Pour garantir une transparence dans les objectifs assignés aux actions de formation, il est crucial de définir clairement les types d'actions de formation en fonction de ces objectifs. Cette démarche permettra également de favoriser un accès équitable aux formations, qui sont un droit pour tous, et d'assurer une prise de décision éclairée quant aux besoins de l'administration et aux aspirations des membres du personnel.¹⁶

¹³ Meignant, A(1997) « manager la formation »paris, éditions Liaison, p57.

¹⁴Candau, P (1985) « audit social: méthodes et techniques pour un management efficace» Edition Vuibert, p.333.

¹⁵Guillot-Soulez, C, (2011), « La gestion des Ressources Humaines, les ZOOM'S » 4^e édition, Gualino, Lextenso, p89.

¹⁶ Soyer, J, (2003), op. Cit, pp34-36.

2-2-1 L'apprentissage

L'apprentissage est une formation initiale sur le lieu de travail qui permet à une personne d'acquérir les compétences et les connaissances nécessaires pour réussir dans un métier ou une profession spécifique. Cette formation est généralement dispensée par des professionnels qualifiés qui travaillent dans le même domaine que l'apprenti. Il peut durer de quelques mois à plusieurs années, selon le domaine et le niveau de compétence requis. Au cours de cette formation, l'apprenti acquiert des compétences pratiques et théoriques en travaillant aux côtés de professionnels qualifiés.

L'apprentissage est souvent considéré comme l'une des meilleures méthodes de formation, car elle offre une expérience pratique qui permet aux apprenants de se familiariser avec les différentes facettes de leur métier.

2-2-2 Le congé-éducation

Le congé-éducation est une possibilité offerte à une personne de quitter temporairement son travail pour se former, tout en continuant d'être rémunérée en partie ou en totalité. Cette formation peut être proposée par l'employeur ou être un droit garanti par la loi. Le congé-éducation permet à une personne de se former et d'acquérir de nouvelles compétences tout en maintenant un revenu stable.

Le congé-éducation peut être utilisé pour des formations de courte ou de longue durée, allant de quelques semaines à plusieurs années. Il peut être utilisé pour acquérir de nouvelles compétences dans le domaine actuel de l'employé ou pour se reconvertir dans un nouveau domaine.

2-2-3 L'entraînement

L'entraînement est une formation de courte durée qui vise à enseigner des compétences spécifiques liées à un travail particulier. Cette formation peut durer de quelques heures à plusieurs mois, selon la complexité des tâches auxquelles le salarié doit s'adapter. L'entraînement peut être dispensé par l'employeur ou par des prestataires de services externes.

Chapitre 1 : La GRH comme un ensemble de pratiques

L'entraînement peut inclure des cours théoriques, des démonstrations pratiques, des exercices pratiques et des simulations de situation. Cette formation permet aux salariés d'acquérir rapidement les compétences nécessaires pour effectuer leur travail avec succès.

2-2-4 Formation en milieu organisationnel

La formation en milieu organisationnel est une méthode de formation offerte aux employés pour les aider à acquérir des connaissances et des compétences liées à un ensemble de procédés et méthodes en rapport avec leur poste actuel ou futur. Cette formation est souvent dispensée par des experts internes ou externes à l'entreprise, et peut prendre plusieurs formes, notamment des séances de formation en présentiel, des ateliers pratiques, des séminaires ou des programmes de e-Learning. Elle peut également être individualisée en fonction des besoins de chaque employé.

Cette formation permet aux employés de développer de nouvelles compétences et connaissances pour assumer efficacement leurs responsabilités actuelles et futures au sein de l'entreprise. Elle peut également les aider à s'adapter à de nouveaux postes ou à de nouvelles technologies au fur et à mesure de l'évolution de leur travail. En outre, cette formation peut augmenter la satisfaction et la motivation des employés, car elle montre que l'entreprise investit dans leur développement professionnel.

2-2-5 Formation sur le tas ou en cours d'emploi

Formation sur le tas ou en cours d'emploi est une méthode de formation dans laquelle les employés apprennent en effectuant diverses tâches et en se familiarisant avec différents procédés et méthodes utilisés dans leur profession ou leur métier.

Cette méthode de formation permet aux employés de se former tout en accomplissant leur travail, ce qui peut être plus efficace que de suivre une formation en dehors du temps de travail. Elle permet également aux employés de se familiariser avec les réalités concrètes de leur travail et de développer leur expertise en résolvant des problèmes réels. En outre, elle peut améliorer la relation entre les employés et les superviseurs, car ces derniers peuvent jouer un rôle de mentor et de soutien pour les employés en formation.

2-2-6 Formation générale de base

Fait référence au niveau d'acquisition de connaissances en termes de scolarité générale ou professionnelle dans un domaine spécifique avant l'entrée définitive dans la profession. Cette

Chapitre 1 : La GRH comme un ensemble de pratiques

formation est souvent nécessaire pour les emplois qui requièrent des compétences techniques spécifiques, comme les métiers de la construction, de l'ingénierie ou de la santé.

Cette formation permet aux employés d'acquérir des compétences de base nécessaires pour leur travail, comme la lecture, l'écriture et les mathématiques, ainsi que des connaissances spécialisées dans leur domaine. Elle peut également inclure des cours théoriques et pratiques pour aider les employés à comprendre les concepts clés de leur travail.

2-2-7 La formation professionnelle

La formation professionnelle est un processus d'apprentissage et de développement de compétences dans un domaine spécifique qui est nécessaire pour exercer un métier ou une profession. Cette formation peut être obtenue dans un établissement scolaire, une organisation ou une combinaison des deux. Les connaissances théoriques et pratiques acquises dans le cadre de la formation professionnelle sont destinées à améliorer la compétence et l'efficacité des professionnels dans leur travail.

L'une des formes de formation professionnelle les plus courantes est la formation en alternance, également appelée formation duale. Ce type de formation combine l'apprentissage en classe dans un établissement d'enseignement avec une expérience pratique dans un environnement de travail réel. En d'autres termes, l'apprenti travaille pour une entreprise et suit en même temps des cours théoriques dans un établissement d'enseignement.

2-2-8 La formation en alternance

La formation en alternance offre de nombreux avantages. Tout d'abord, elle permet aux apprenants d'appliquer les connaissances théoriques acquises en classe dans un contexte de travail réel, ce qui leur donne une expérience pratique précieuse. De plus, les apprenants peuvent acquérir des compétences transférables, telles que la communication, la gestion du temps et la résolution de problèmes, qui peuvent être utilisées dans n'importe quel environnement de travail. En outre, la formation en alternance permet aux apprenants d'acquérir une expérience professionnelle réelle, qui peut leur donner un avantage sur d'autres candidats lorsqu'ils cherchent un emploi.

2-2-9 La formation curative ou cataplasme

La formation curative ou cataplasme est une formation offerte aux salariés afin de résoudre des problèmes spécifiques ou de prévenir des problèmes futurs. Cette formation est souvent

Chapitre 1 : La GRH comme un ensemble de pratiques

individuelle et personnalisée en fonction des besoins et des défis rencontrés par les employés. Elle peut également être collective pour les problèmes courants qui affectent plusieurs membres d'une équipe ou d'un service. Cette formation peut aider ainsi à améliorer la performance et la productivité des employés en ajustant leur compétence technique pour mieux répondre aux besoins de l'entreprise.

2-2-10 L'orientation lors de l'accueil

L'orientation lors de l'accueil est un processus permettant de familiariser les nouveaux employés avec l'organisation, ses structures, ses politiques et ses règlements. Cette orientation est souvent offerte dès l'arrivée de l'employé dans l'entreprise et peut inclure une visite des installations, une présentation de l'équipe de travail, ainsi qu'une explication des politiques et des procédures de l'entreprise.

L'objectif de l'orientation est de faciliter l'intégration des nouveaux employés dans l'entreprise et de les aider à mieux comprendre leur rôle et leurs responsabilités.

2-2-11 Le recyclage

Le recyclage est une forme de formation continue qui permet à une personne de mettre à jour ses compétences dans un domaine spécifique. Cette formation est souvent nécessaire pour maintenir une compétence technique dans une discipline, une technologie ou un métier. Elle peut également être nécessaire pour répondre aux exigences légales ou réglementaires. Le recyclage peut être proposé à des employés qui ont besoin de développer leurs compétences dans un domaine spécifique afin de répondre aux besoins de l'entreprise.¹⁷

2-3 Différents outils pédagogiques de la formation

Ces différents outils sont synthétisés dans le tableau suivant.

¹⁷Diaby, M, (2022), op. cit, pp43-44.

Chapitre 1 : La GRH comme un ensemble de pratiques

Tableau N°01 : Outils de la formation

Chaque outil pédagogique de formation a des objectifs clairement définis :

Outils	Objectifs
Exposé	Transmettre de manière claire et structurée un savoir par le formateur, afin de fournir des informations et des concepts fondamentaux.
Démonstration	Présenter ou reconstituer une opération pour observation, permettant aux apprenants de visualiser concrètement les étapes et les processus.
Manipulation ou Expérimentation	Permettre à l'apprenant de réaliser une expérience pratique en manipulant un objet, afin de développer des compétences pratiques et de favoriser l'apprentissage par l'expérience directe.
Exercices ou Entraînement	Répéter des gestes ou des processus pour développer des aptitudes spécifiques, permettant ainsi la maîtrise des compétences et l'amélioration des performances.
Lecture et consultation de supports audiovisuels	Utiliser des ressources écrites ou visuelles pour acquérir des connaissances et des informations, permettant aux apprenants de se familiariser avec des concepts, des théories ou des exemples concrets.
Débat et discussion	Favoriser l'échange d'informations et les interactions entre les apprenants ou avec des experts, afin de stimuler la réflexion critique, l'approfondissement des connaissances et la construction collective du savoir.
Enquête et recherche	Observer et d'analyser un phénomène réel, permettant aux apprenants de développer des compétences d'observation, d'analyse et de résolution de problèmes.
Écriture d'un texte	Produire une analyse ou une synthèse écrite en vue d'une présentation partagée, permettant aux apprenants de développer leurs compétences en matière de communication écrite, d'organisation des idées et de présentation de résultats.
Étude de cas	Présenter une situation concrète et globale basée sur un cas réel ou fictif, permettant aux apprenants d'analyser et de résoudre des problèmes complexes, de prendre des décisions et d'appliquer leurs connaissances théoriques dans un contexte pratique
Simulation, jeu d'entreprise, jeu de rôle	Recréer une situation complexe inspirée de la réalité, permettant aux apprenants de s'immerger dans un environnement simulé, de prendre des décisions, de résoudre des problèmes et d'expérimenter les conséquences de leurs actions dans un cadre d'apprentissage sécurisé.

Source : Barabel, M et al, (2012) « Le Grand Livre de la FORMATION » Paris, Edition Dunod, p290.

2-4 Les principaux objectifs de la formation

Les objectifs de la formation peuvent varier en fonction du contexte et des besoins spécifiques de chaque organisation, mais généralement, ils visent à améliorer les connaissances, les compétences et les comportements des employés pour répondre aux exigences de leur poste et aux défis de l'environnement professionnel.

Selon SOYER (2003)¹⁸, les objectifs de la formation sont à la fois en faveur du salarié et de l'organisation.

Concernant le salarié, ça va lui permettre d'améliorer sa maîtrise du métier, sa compréhension de l'organisation de travail et sa préparation aux changements internes. Elle lui permet également d'acquérir une qualification professionnelle, favorisant ainsi une meilleure adéquation entre ses capacités et les exigences du poste.

De plus, la formation peut contribuer à l'amélioration du statut des salariés en favorisant les promotions et en renforçant leur estime de soi pour l'organisation, elle permet aussi d'améliorer l'efficacité et l'efficience globale, d'identifier les salariés les plus aptes à être promus, et de valoriser le potentiel des salariés dans leur adaptation aux changements réglementaires. Elle favorise ainsi l'adaptation des salariés au travail et contribue à la performance et à la réussite de l'organisation.

Quant à l'organisation, la formation permet de favoriser le développement d'une culture d'administration en promouvant des valeurs spécifiques au sein de l'entreprise. De plus, elle mobilise l'ensemble du personnel en les encourageant à occuper des postes supérieurs, ce qui contribue à leur développement professionnel et renforce leur engagement. Elle améliore également les compétences intellectuelles, la culture et les aptitudes en gestion de l'encadrement, permettant ainsi une meilleure prise de décision et une gestion plus efficace. En associant la formation à la communication, elle favorise un climat de concertation et aide les employés à dissiper les méconnaissances et les malentendus, ce qui améliore la collaboration et la cohésion au sein de l'organisation.

De plus, elle permet à l'organisation de s'adapter aux exigences changeantes de son environnement, tout en créant un sentiment d'appartenance des employés envers leur entreprise. Enfin, elle contribue à améliorer la perception du milieu de travail, en créant un environnement propice à l'épanouissement professionnel et au bien-être des employés.

¹⁸ Soyer, J. (2003) «Fonction formation » nouvelle édition d'organisation, Paris, ANDCP pp.4-5.

Chapitre 1 : La GRH comme un ensemble de pratiques

Selon BRUNETEAUX (2007)¹⁹, Les objectifs de la formation visent à favoriser à la fois le développement des employés et le succès de l'organisation.

Concernant le salarié, ça va lui permettre de s'adapter aux exigences évolutives de leur poste de travail. Elle offre des opportunités d'apprentissage tout au long de leur carrière, favorisant ainsi leur développement professionnel. En améliorant leurs connaissances de base, elle les habilite à établir des normes de qualité supérieures.

De plus, la formation inter-entreprises encourage l'échange d'expériences et l'ouverture à de nouveaux horizons. Elle facilite également les échanges entre salariés occupant des fonctions différentes au sein de la même entreprise, favorisant ainsi la collaboration et le partage de connaissances. Ainsi, la formation bénéficie aux salariés en renforçant leur adaptabilité, leur compétence et leurs opportunités d'évolution professionnelle.

En ce qui concerne l'organisation, la formation permet la valorisation des ressources humaines, matérielles, financières et informationnelles. Elle permet aussi d'adapter les connaissances afin de maintenir et consolider les compétences des employés à leur poste de travail, assurant ainsi une performance optimale. En tant que moyen de communication sociale, la formation favorise la mobilisation des employés autour d'un projet commun, renforçant ainsi la cohésion et l'engagement au sein de l'organisation.

De plus, elle répond à des besoins spécifiques tels que la formation en matière d'hygiène, de sécurité et de conditions de travail, garantissant ainsi la conformité et le bien-être des employés. La formation est également influencée par les orientations stratégiques de la direction générale, les objectifs de l'entreprise et les plans de développement des employés, assurant ainsi l'alignement entre les besoins organisationnels et les compétences des employés.

Le point commun entre les deux auteurs en ce qui concerne les objectifs de la formation est que la formation vise à améliorer les compétences et les connaissances des salariés, afin qu'ils puissent s'adapter aux changements dans leur poste de travail et dans l'environnement de l'entreprise. La formation permet également de renforcer la culture de l'entreprise, de favoriser la communication et la concertation entre les employés, et de

¹⁹ Bruneteaux, J-B, (2007) « Gestion des Ressources Humaines et communication en Afrique », 4^{ème} édition, Editions IAM, paris Yaoundé, UCAC, pp102-104.

valoriser les ressources humaines. Les deux auteurs considèrent également que la formation est un moyen d'améliorer le bien-être des salariés et de les aider à atteindre leurs objectifs professionnels. Par ailleurs, la formation est également régie par un aspect règlementaire, cela revient à parler de son aspect juridique.

2-5 Cadre juridique de la formation en Algérie

Selon les dispositions du Code du travail en Algérie, la formation professionnelle est considérée comme une étape essentielle pour l'exercice de toute activité professionnelle. Conformément à la loi n° 90-11 du 21 avril 1990 relative aux relations de travail, telle que complétée et modifiée par l'ordonnance n° 96-21 du 9 juillet 1996, il est stipulé que dans :²⁰

- **Art 6 :** Dans le cadre de la relation de travail, les travailleurs ont également le droit à la formation professionnelle et à la promotion dans le travail.
- **Art. 7 :** Les travailleurs ont l'obligation fondamentale, au titre des relations de travail, participer aux actions de formation, de perfectionnement et de recyclage que l'employeur engage dans le cadre de l'amélioration du fonctionnement ou de l'efficacité de l'organisme employeur ou pour l'amélioration de l'hygiène et de la sécurité.
- **Art. 57 :** Chaque employeur est tenu de réaliser des actions de formation et de perfectionnement en direction des travailleurs selon un programme qu'il soumet à l'avis du comité de participation. L'employeur est tenu également dans le cadre de la législation en vigueur, d'organiser des actions d'apprentissage pour permettre à des jeunes d'acquérir des connaissances théoriques et pratiques indispensables à l'exercice d'un métier.
- **Art. 58 :** Tout travailleur est tenu de suivre les cours, cycles ou actions de formation ou de perfectionnement organisés par l'employeur en vue d'actualiser, d'approfondir ou d'accroître ses connaissances générales, professionnelles et technologiques.
- **Art. 59 :** L'employeur peut exiger des travailleurs, dont les qualifications ou compétences le permettent, de contribuer activement aux actions de formation et de perfectionnement qu'il organise.
- **Art. 60 :** Sous réserve de l'accord de l'employeur, le travailleur qui s'inscrit à des cours de formation ou de perfectionnement professionnels, peut bénéficier d'une adaptation de son temps de travail ou d'un congé spécial avec réservation de son poste de travail.

²⁰ Voir le code du travail, lois N° 90-11 du 21 avril 1990 relative aux relations de travail.

- **Art. 61 :** La promotion sanctionne une élévation dans l'échelle de qualification ou dans la hiérarchie professionnelle. Elle s'effectue compte tenu des postes disponibles, de l'aptitude et du mérite du travailleur.

Selon les articles, la formation professionnelle est accessible à tous les travailleurs pour améliorer le fonctionnement de leur entreprise. Il est crucial que les employeurs se conforment à la législation en vigueur en organisant des formations pour leurs employés. De leur côté, les employés ont l'obligation de prendre part activement aux programmes de perfectionnement et de recyclage afin d'acquérir des compétences et des qualifications qui leur permettront de se professionnaliser et de jouer un rôle actif au sein de leur organisation.

En se basant sur les éléments mentionnés précédemment, il est possible de conclure que la formation professionnelle offre la possibilité à tout individu, peu importe son statut, de posséder et de mettre à jour ses connaissances et ses compétences, d'augmenter son niveau de qualification et d'optimiser sa progression professionnelle.

2-6 La politique de la formation au sein d'une entreprise

La politique de la formation au sein de l'entreprise est un ensemble de mesures et d'actions visant à développer les compétences et les connaissances des employés pour améliorer leur performance et leur permettre de s'adapter aux évolutions du marché et de l'entreprise. De manière générale, une politique de formation assure quatre grandes fonctions (Faisandier et Soyer, 2007) ²¹ :

2-6-1 La fonction de pilotage

La fonction de pilotage consiste à déterminer les besoins de formation en fonction de l'environnement, à élaborer un plan de formation incluant les axes, les priorités et les budgets, à assurer la gestion financière de la formation, à garantir la cohérence entre la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) et la formation, ainsi qu'à coordonner les différentes actions de formation.

2-6-2 La fonction de régulation

La fonction de régulation consiste à prendre des décisions éclairées et à effectuer les ajustements nécessaires en fonction des évolutions et des changements survenus dans le

²¹Cité par Barabel, M et al (2012), « Le Grand Livre de la FORMATION », Paris Dunod, p20.

Chapitre 1 : La GRH comme un ensemble de pratiques

contexte en question. Cela implique la mise en place d'arbitrages et de mesures de correction, afin d'assurer le bon fonctionnement et l'efficacité des processus et des systèmes.

2-6-3 La fonction de réalisation

La fonction de réalisation consiste à collecter les besoins en formation, à concevoir les programmes de formation appropriés, et à mettre en œuvre les actions planifiées dans le cadre du plan de formation. Cela implique également de superviser les différents aspects du processus de formation et de s'assurer que les objectifs sont atteints dans les délais impartis.

2-6-4 La fonction de contrôle

La fonction de contrôle consiste à superviser chaque étape du processus de formation, évaluer l'efficacité du plan de formation en termes d'absentéisme et d'annulations, et à comparer les résultats obtenus aux objectifs initialement fixés. Cela permet de détecter d'éventuels écarts et de mettre en place des mesures correctives pour garantir la réussite de la formation.

La politique de formation vise à renforcer la compétitivité de l'entreprise en développant les compétences et les savoirs de ses salariés, tout en leur offrant des perspectives d'évolution professionnelle.

La formation en entreprise revêt une importance capitale pour favoriser le développement professionnel et le succès de l'organisation. En investissant dans la formation, les entreprises ont la possibilité d'améliorer leurs performances, de promouvoir l'épanouissement des employés et de s'adapter aux évolutions du marché. Il est donc impératif de saisir les fondements de la formation afin de mettre en place des stratégies efficaces et de tirer pleinement parti des avantages qu'elle peut procurer.

Section 3 : La formation comme levier indispensable pour développer les RH

En contribuant à l'épanouissement et à la progression professionnelle des RH, la formation occupe une place importante au sein d'une organisation. Dans cette section, nous examinerons la relation entre la politique de formation et la GRH, en soulignant à titre d'exemple son importance sur la motivation et l'engagement des salariés ainsi que l'amélioration de leur satisfaction au travail.

3-1 Le lien entre la formation et le développement RH

De nos jours, la formation est considérée comme un élément essentiel pour améliorer les compétences individuelles et collectives des employés au sein d'une entreprise. En effet, elle s'intègre parfaitement aux autres pratiques de la gestion des ressources humaines, telles que l'analyse des emplois, le recrutement, la rémunération, le développement et l'évaluation des compétences, ainsi que les relations de travail.²²

- La formation est une politique interne mobilisable qui permet aux entreprises de travailler sur le portefeuille de compétences de leurs salariés, en les aidants à développer leurs compétences et à les adapter aux évolutions de l'environnement et des objectifs stratégiques de l'entreprise.
- La formation est un levier pour résoudre les problèmes liés aux ressources humaines, car elle permet aux entreprises de répondre à des besoins spécifiques en termes de compétences ou d'adaptation aux changements dans l'environnement professionnel.
- La formation est complémentaire à d'autres actions internes et externes de l'entreprise, telles que la gestion de carrière, la mobilité, la rémunération, la restructuration, le recrutement, les acquisitions ou les alliances.
- La formation est un outil important dans la gestion des ressources humaines, qui peut aider les entreprises à résoudre différents problèmes liés aux ressources humaines et à adapter les compétences de leurs employés aux changements dans l'environnement professionnel.
- La formation est également complémentaire à d'autres actions internes et externes de l'entreprise, ce qui renforce son impact sur la performance et la productivité de l'entreprise.²³

3-2 La relation entre la politique de formation et la politiques de la GRH

La politique de formation occupe une position centrale et essentielle au sein de la politique de la GRH pour développer une main-d'œuvre compétente, motivée et alignée sur les objectifs stratégiques de l'entreprise.²⁴

²² Khouloud A (2021) « PRATIQUES DE FORMATION ET GRH : QUEL RAPPORT ? » ADVANCED RESEARCH IN ECONOMICS AND BUSINESS STRATEGY JOURNAL, Vol.02, n01, pp36-49.

²³ Barabel, M et al (2012), op. Cit, pp55-58.

²⁴ Barabel, M, et al, (2012), op. Cit, p20.

➤ **Elle doit être en adéquation avec les objectifs stratégiques de l'entreprise**

Elle permet de développer les compétences spécifiques nécessaires pour atteindre ces objectifs, que ce soit dans le domaine technique, managérial ou commercial. En intégrant la politique de formation dans la politique de GRH, l'entreprise garantit que les investissements en formation sont orientés vers les compétences prioritaires pour le succès stratégique.

➤ **Elle doit Répondre aux besoins de l'organisation**

La politique de formation est un outil essentiel pour répondre aux besoins spécifiques de l'organisation en termes de talents et de savoir-faire. Elle permet de combler les écarts de compétences identifiés lors de la gestion des emplois et des compétences, et de préparer l'entreprise aux évolutions du marché et aux défis futurs. En anticipant les besoins de l'organisation, la politique de formation contribue à maintenir sa compétitivité et son avantage concurrentiel. En l'intégrant dans la politique de GRH, l'entreprise peut tirer parti de ses ressources humaines pour atteindre ses objectifs stratégiques. Elle développe une main-d'œuvre compétente, motivée et adaptable, capable de soutenir la croissance de l'entreprise et de relever les défis du marché en constante évolution. Cela renforce la position concurrentielle de l'entreprise et favorise son succès à long terme.²⁵

3-3 L'importance de la formation dans la GRH

La formation joue un rôle essentiel dans la GRH en entreprise, offrant de multiples avantages, tels que :²⁶

3-3-1 Le développement des compétences

La formation permet aux employés d'acquérir de nouvelles compétences et de renforcer celles déjà existantes. Cela favorise leur croissance professionnelle et leur capacité à contribuer de manière efficace aux objectifs de l'entreprise. En investissant dans la formation, la GRH assure un alignement des compétences des employés avec les besoins de l'organisation.

²⁵Cadin, L et Guérin, F, (2015) « La Gestion des Ressources Humaines », 4^e édition, Paris, Dunod, pp56-56.

²⁶ Falek, H, (2010), op. Cit, pp24-32.

3-3-2 La motivation et l'engagement des salariés

En offrant des opportunités de formation, la GRH montre son engagement envers le développement professionnel des employés. Cela renforce leur motivation en leur donnant les moyens de progresser dans leur carrière et d'atteindre leurs objectifs personnels. L'engagement des employés est renforcé lorsqu'ils se sentent soutenus et valorisés par l'organisation.

3-3-3 L'amélioration de leur satisfaction au travail

La formation offre aux employés la possibilité de développer leurs compétences et d'accomplir leurs tâches avec plus de confiance et d'efficacité. Cela peut entraîner une plus grande satisfaction au travail, car les employés se sentent plus compétents et capables de relever les défis qui se présentent à eux. Une satisfaction accrue au travail contribue à un meilleur climat organisationnel et à une productivité plus élevée.

3-3-4 La fidélisation des employés à l'entreprise

L'investissement dans la formation démontre l'engagement de l'organisation envers ses employés. Lorsque les employés perçoivent que leur développement professionnel est pris en compte, ils sont plus enclins à rester au sein de l'entreprise. La formation contribue à créer un sentiment de loyauté envers l'organisation, ce qui favorise la rétention des talents et réduit le taux de rotation du personnel.

La formation est essentielle, car elle représente l'un des moyens les plus efficaces pour atteindre les performances individuelles et collectives souhaitées, ainsi que pour assurer la réussite à long terme de l'entreprise.

La formation en entreprise est un domaine essentiel pour la croissance et la réussite des entreprises. Les employés formés peuvent apporter une plus-value considérable à l'entreprise en termes de compétences, de performances et de satisfaction au travail.

Chapitre 1 : La GRH comme un ensemble de pratiques

Conclusion

La GRH est bien plus qu'une simple fonction administrative dans une organisation. Elle joue un rôle stratégique en assurant l'alignement des ressources humaines sur les objectifs de l'entreprise et en favorisant le développement continu des employés. La formation constitue un pilier essentiel de cette approche, offrant aux individus les moyens de se développer et de contribuer pleinement à la réussite de l'organisation.

Chapitre 2 : La formation et le développement des compétences

La formation est un droit accordé aux salariés, qui vise à répondre aux besoins concrets d'adaptation du personnel face à diverses évolutions. La démarche de formation est le processus suivi pour planifier, concevoir, mettre en œuvre et évaluer un programme de formation. Elle comprend différentes étapes clés qui permettent d'assurer l'efficacité de la formation et de répondre aux besoins des apprenants d'un côté et à ceux de l'entreprise de l'autre côté. C'est un processus systématique et structuré qui vise à développer les compétences, des individus dans un domaine spécifique. Il s'agit donc d'un outil essentiel pour favoriser le développement professionnel et personnel, ainsi que pour améliorer leur performance dans leur environnement de travail.

Section1 : Démarche de la formation

La formation des employés est un processus continu qui permet de renforcer les compétences et les connaissances des individus au sein de l'entreprise. Ce processus se déroule en plusieurs étapes qui vont de l'identification des besoins de formation, élaboration du plan de formation, à la mise en œuvre de la formation, en passant par l'évaluation et le suivi de la formation.

1-1 Identifications des besoins de formation

La première étape du processus de formation en entreprise est l'identification des besoins. Cette évaluation peut être effectuée de deux manières différentes : de manière descendante ou de manière ascendante. ¹

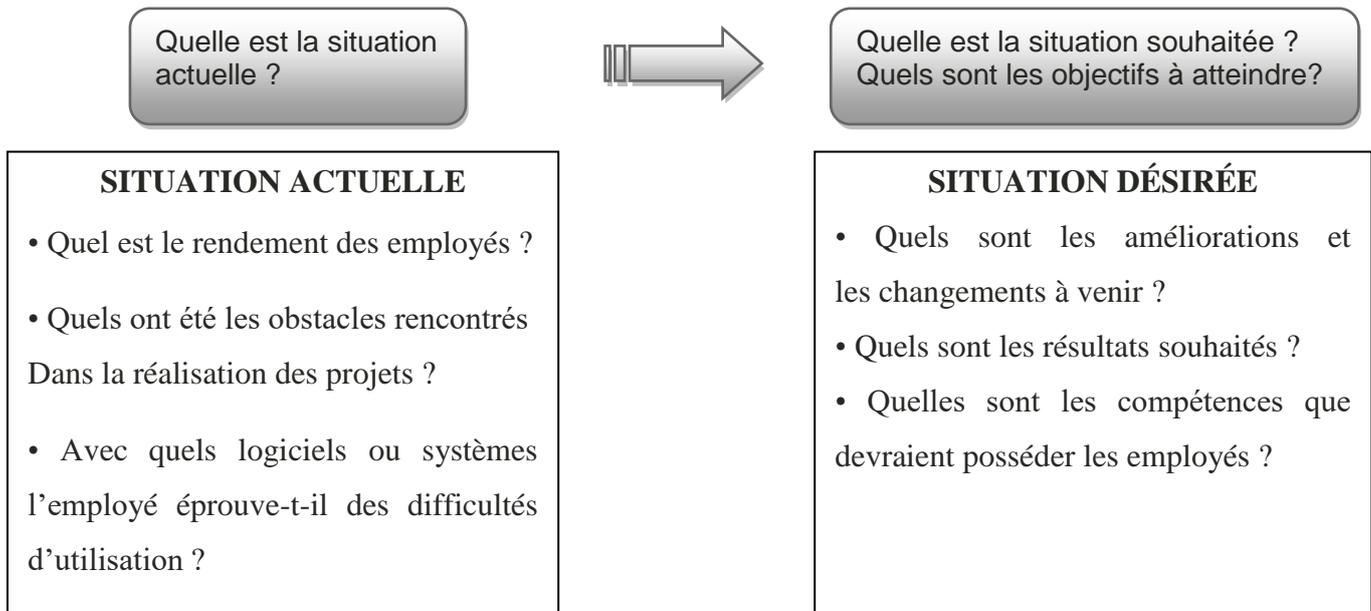
- Dans la première méthode, le service de formation examine les besoins en compétences nécessaires pour atteindre un objectif stratégique de l'entreprise, comme l'ouverture d'un nouveau site de production ou le lancement d'un nouveau produit. Dans ce cas, le service de formation identifie les compétences requises pour mettre en œuvre la stratégie choisie.
- Dans la méthode ascendante, l'identification des besoins est basée sur une évaluation individuelle des compétences des employés. Cette évaluation est souvent réalisée à travers un dialogue entre le salarié et son manager lors de l'entretien annuel d'évaluation. Le service de formation centralise ensuite les besoins individuels de formation pour établir un plan de formation

¹Ferrary, M, (2014), « management des ressources humaines entre marchés du travail et acteurs stratégiques », édition Dunod, p141.

Chapitre 2 : La formation et le développement des compétences

Un besoin de formation est défini comme la différence entre « ce qui est » et « ce qui devrait être ». Un tel besoin apparaît lorsque l'on peut observer un écart entre une situation actuelle et une situation désirée, et que cet écart est dû à une absence ou à un manque de compétences essentielles ou requises.

Figure N° 01 : Identification des besoins



Source : Falek, H, (2010) « le guide de la formation professionnelle en entreprise », Lextenso édition, Paris, Gualino éditeur, p260.

Enfin, l'identification des besoins peut être déclenchée par la découverte d'un dysfonctionnement organisationnel. Une panne, une erreur ou une sous-performance peuvent être le signe d'un manque de compétences et permettre d'orienter des actions de formation pour corriger le dysfonctionnement.

1-2 Elaboration du plan de formation

1-2-1 Définition du Plan de formation

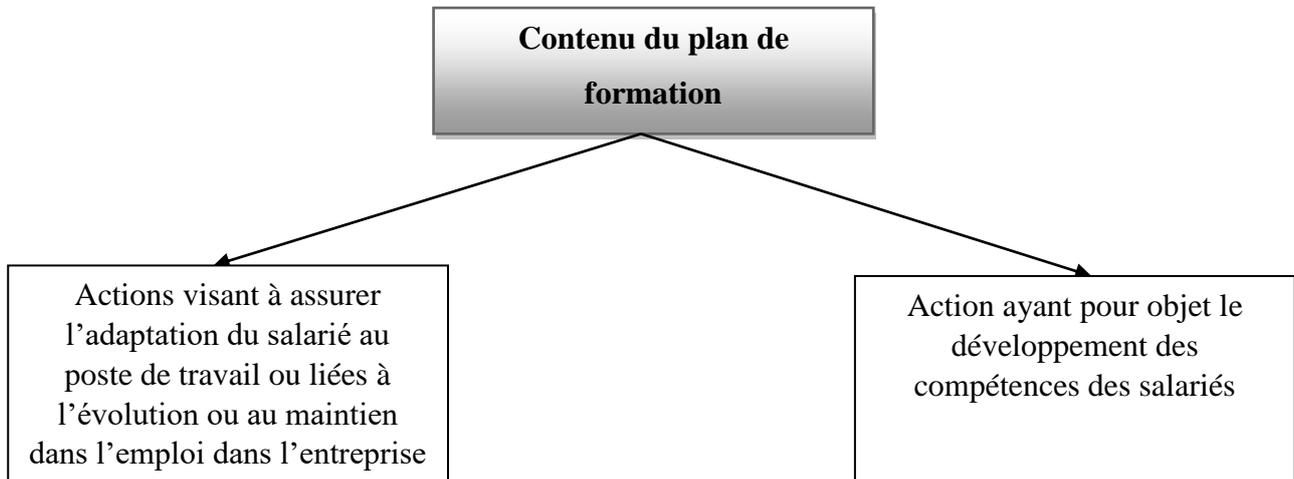
Le plan de formation représente la concrétisation de la politique de formation d'une entreprise. Il rassemble les objectifs à atteindre ainsi que les actions de formation envisagées pour favoriser le développement des compétences au sein de l'entreprise. La responsabilité de l'élaboration du plan de formation incombe entièrement au chef d'entreprise, avec une obligation de consultation des représentants du personnel. Chaque année, ces représentants doivent être consultés lors de l'élaboration du plan de formation et ont la possibilité de proposer des modifications ou des améliorations par rapport au plan proposé par l'employeur. Au cours de réunions spécifiques, le Comité d'Entreprise ou les délégués du personnel

Chapitre 2 : La formation et le développement des compétences

expriment leur avis sur l'exécution du plan de formation de l'année précédente, sur le projet de plan pour l'année suivante et sur le plan en cours.²

Le plan de formation peut inclure deux types d'actions :

Figure N° 2 : Action du plan de formation



Source : Guillot-Soulez, C, (2016-2017), « La gestion des Ressources Humaines, les ZOOM'S » 9^e édition, Gualino, Lextenso, p85.

1-2-2 Les étapes de l'élaboration d'un plan de formation

Les étapes de l'élaboration d'un plan de formation sont :³

a) Définir la stratégie d'ensemble

Afin d'être pertinent, la sélection de la formation doit être en adéquation avec la stratégie globale de l'entreprise, en répondant à des questions telles que :

Quelle est l'orientation stratégique de l'entreprise ?

Quelles sont les évolutions technologiques importantes ?

Quels sont les nouveaux secteurs à cibler ?

b) Évaluer les besoins et les priorités en formation

Évaluation des besoins et des priorités en matière de formation est essentielle pour utiliser les ressources de manière efficace et efficiente. La méthode recommandée est l'utilisation d'une pyramide des besoins, qui permet de hiérarchiser les besoins de formation en fonction de leur importance et de déterminer les priorités en conséquence. En identifiant

²Guillot-Soulez, C, (2016-2017), « La gestion des Ressources Humaines, les ZOOM'S » 9^e édition, Gualino, Lextenso, p85.

³Diaby.M, (2022), op. Cit, pp41-42.

Chapitre 2 : La formation et le développement des compétences

les domaines dans lesquels les employés doivent être formés et en les classant par ordre d'importance, les responsables peuvent attribuer des ressources de manière équitable et efficace. Cela permet également d'éviter les gaspillages de ressources en évitant de consacrer trop de temps et d'argent à des domaines de formation moins prioritaires.

c) Élaborer un plan de formation

Les formations peuvent être regroupées en deux grandes catégories en fonction de leur objectif : les formations d'adaptation au poste de travail et les formations de développement des compétences.

- Les formations d'adaptation au poste de travail : sont destinées à aider les employés à maîtriser les compétences nécessaires pour accomplir efficacement leurs tâches dès leur arrivée dans l'entreprise.
- Les formations de développement des compétences : quant à elles, sont conçues pour améliorer les compétences des employés afin qu'ils puissent atteindre leur potentiel maximum et progresser dans leur carrière.

d) Consulter la direction et les représentants du personnel sur le plan de formation.

Il est important pour une entreprise d'intégrer la consultation des employés dans la revue annuelle de la politique générale de l'entreprise. Cela permet aux employés de donner leur avis sur la direction que prend l'entreprise et de se sentir impliqués dans les décisions importantes. Cette consultation peut renforcer la culture d'entreprise et la loyauté des employés.

e) Mettre en place un plan de formation et contrôler la réussite des actions inscrites obéissant à des critères

Pour élaborer un plan de formation efficace, plusieurs étapes clés doivent être suivies. Tout d'abord, il est essentiel de recueillir des informations pertinentes de l'année précédente, telles que les réalisations notables, les points forts, les points faibles, les domaines à améliorer, les outils utilisés et le budget alloué au plan précédent. Ensuite, il convient de définir l'orientation stratégique à suivre en se concentrant sur l'évolution stratégique en cours, les emplois en mutation, les urgences, les priorités, les avancées technologiques majeures et les nouveaux secteurs à cibler. Une évaluation approfondie des besoins en formation est également cruciale, en identifiant à la fois les besoins collectifs et les besoins individuels des employés. Cette

Chapitre 2 : La formation et le développement des compétences

étape permet de cibler les lacunes et les compétences nécessaires pour atteindre les objectifs de développement des ressources humaines.

1-3 La mise en œuvre de la formation

La mise en œuvre de la formation concerne les aspects pratiques et administratifs de l'action de formation. Le service de formation a pour responsabilité de gérer les détails logistiques, en s'assurant que les participants sont bien convoqués, que les aspects liés au transport et à l'hébergement sont pris en compte, et que l'infrastructure nécessaire à la formation est adéquate.

Cependant, la réussite de l'action de formation ne dépend pas seulement de la logistique. La convivialité et l'interaction entre les participants et le formateur sont également essentielles. Certaines entreprises accordent une grande importance à l'accueil des participants en organisant la formation dans un lieu prestigieux ou en planifiant des activités conviviales pour encourager les interactions entre les participants. En effet, la dynamique de groupe joue un rôle important dans le processus d'apprentissage et une atmosphère détendue favorise l'échange entre les participants et l'acquisition des compétences.

La présence des participants est également un enjeu important lors de la mise en œuvre de la formation. Certaines entreprises utilisent des méthodes de contrôle de présence pour s'assurer que les participants assistent à la formation. Cependant, des méthodes plus subtiles peuvent également être utilisées pour encourager la participation. Par exemple, les formations en ligne ou à distance peuvent impliquer davantage les individus en les obligeant à s'engager activement. De plus, pour les cadres dirigeants, la participation peut être encouragée en organisant la formation dans un lieu prestigieux ou en invitant des personnalités importantes. Ces approches garantissent une participation active et une implication maximale des participants, ce qui favorise le succès de l'action de formation.

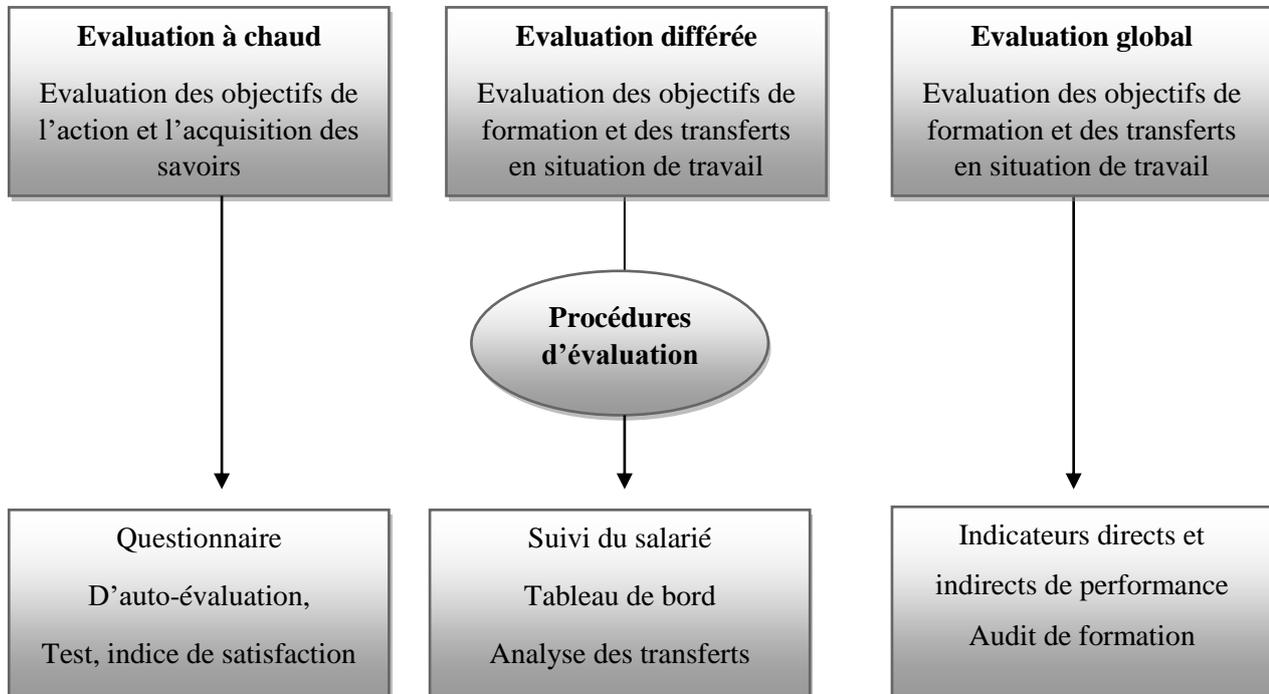
L'évaluation de la formation

L'évaluation de la formation est essentielle pour déterminer si ses objectifs ont été atteints. Cette évaluation implique d'attribuer une valeur au programme de formation dans son ensemble ainsi qu'à ses éléments constitutifs, tels que le contenu, les techniques et les supports. La valeur ainsi établie permet à la DG de prendre des décisions éclairées sur les

Chapitre 2 : La formation et le développement des compétences

programmes actuels et futurs. Pour cela l'évaluation doit se faire à plusieurs niveaux et plusieurs temps.⁴

Figure N° 3 : Les trois niveaux de l'évaluation de la formation



Source : Citeau, J-P, (2002), « Gestion des ressources humaines, principes et cas pratique », 4ème édition, édition Armand Colin, Paris, P122.

➤ **Niveau 1 : L'évaluation à chaud**

L'évaluation à chaud est cruciale pour évaluer si les objectifs de la formation ont été atteints et si les participants ont acquis les connaissances attendues. Les formateurs utilisent différents moyens, tels que des questionnaires d'auto-évaluation, des tests, indice de satisfaction, pour évaluer la compréhension et l'application des concepts par les participants. Cette évaluation permet d'identifier les lacunes éventuelles et les aspects de la formation qui nécessitent des améliorations. Les formateurs et les responsables de la formation peuvent ainsi ajuster les futures sessions de formation en révisant les supports pédagogiques, en adaptant les méthodes d'enseignement et en approfondissant les sujets nécessaires.

En résumé, l'évaluation à chaud permet d'évaluer la réalisation des objectifs de la formation et d'optimiser l'expérience d'apprentissage des participants.

⁴ Citeau, J-P (2002), op. Cit, pp123-124.

Chapitre 2 : La formation et le développement des compétences

➤ Niveau 2 : L'évaluation différée

L'évaluation différée où l'on va s'efforcer de vérifier que les salariés formés sont capables de transférer leurs acquis dans leurs situations de travail respectives et donc qu'ils possèdent bien les compétences professionnelles pour lesquelles ils ont été préparés. Il faut donc identifier et mesurer les éléments qui témoigneront des compétences acquises lors de la formation. Un certain nombre de procédures peuvent être retenues pour effectuer cette évaluation telle que le suivi des salariés, tableau de bord et analyses des transferts.

Le suivi du salarié se fait après la formation par le biais d'entretiens individuels et de rencontres régulières qui permet de recueillir des informations qualitatives sur le transfert des connaissances et des compétences, d'identifier les obstacles et de fournir un soutien supplémentaire si nécessaire.

Le tableau de bord est un outil de suivi des progrès des participants par rapport aux objectifs de formation. Il utilise des indicateurs clés de performance pour mesurer les compétences acquises, comme la productivité ou la résolution de problèmes. Il permet de visualiser les résultats et d'identifier les domaines nécessitant des améliorations.

L'analyse des transferts évalue le degré de transfert des connaissances et des compétences dans le milieu de travail. Elle peut inclure l'observation directe des participants, la collecte de données quantitatives sur leur performance avant et après la formation, ainsi que la rétroaction des superviseurs et des collègues.

Cette analyse permet d'évaluer l'efficacité de la formation et son impact réel sur les performances professionnelles.

➤ Niveaux 3 : L'évaluation globale

L'évaluation globale joue un rôle essentiel dans l'amélioration des programmes de formation et de développement des compétences. Elle permet d'évaluer l'efficacité des objectifs de formation et les transferts de connaissances et de compétences en situation de travail. Dans cette évaluation, plusieurs éléments sont pris en compte, tels que les indicateurs directs et indirects de performance ainsi que l'audit de formation.

Les indicateurs directs de performance sont des mesures quantifiables de la performance des apprenants. Ils peuvent inclure des données telles que le taux de réussite aux évaluations, le temps nécessaire pour accomplir certaines tâches, les erreurs commises ou les indicateurs

Chapitre 2 : La formation et le développement des compétences

de productivité. Ces indicateurs permettent d'évaluer directement l'efficacité de la formation en termes de résultats mesurables.

Les indicateurs indirects de performance sont des mesures plus qualitatives et subjectives de la performance des apprenants. Ils peuvent inclure des retours d'information des superviseurs, des collègues ou des clients, des évaluations de compétences comportementales ou des enquêtes de satisfaction. Ces indicateurs fournissent des informations complémentaires sur l'impact de la formation sur les comportements, les attitudes et la satisfaction des apprenants.

L'audit de formation consiste à évaluer l'ensemble du processus de formation, y compris la conception, la mise en œuvre et l'évaluation du programme. Cela permet de s'assurer que la formation est alignée sur les besoins des apprenants et de l'organisation, qu'elle est dispensée de manière efficace et qu'elle atteint les résultats attendus. L'audit de formation peut inclure des revues documentaires, des entretiens avec les parties prenantes, des observations de sessions de formation ou des évaluations de la qualité pédagogique.

En combinant ces différentes approches d'évaluation, il est possible d'obtenir une vision globale de l'efficacité d'un programme de formation et de son impact sur les apprenants et l'organisation. Cela permet d'identifier les points forts et les axes d'amélioration, et d'apporter des ajustements pour optimiser les résultats de la formation.

1-4 Le suivi de la formation

Le Responsable Formation d'une entreprise doit garantir un suivi rigoureux et précis des formations, en mettant en place un système adéquat pour maintenir les données à jour et vérifier leur exactitude de manière régulière. Il est également responsable de la complétude des dossiers de formation, en veillant à ce qu'aucune pièce justificative ne soit manquante. L'objectif de cette fermeté dans le suivi est d'obtenir en tout temps des informations fiables et précises sur la formation des employés de l'entreprise. Cette approche permet également de se conformer aux réglementations en vigueur, réduisant ainsi les risques liés aux contrôles fiscaux ou sociaux. Grâce à un suivi précis et implacable des formations, le Responsable Formation peut anticiper les demandes de contrôle et y répondre rapidement et efficacement.⁵

Chacune des étapes du processus de formation est importante pour garantir que les employés acquièrent les compétences et les connaissances nécessaires pour atteindre les

⁵Falek, H, (2010) op. Cit, p.85.

Chapitre 2 : La formation et le développement des compétences

objectifs de l'entreprise. En comprenant ces différentes étapes, il devient clair que la formation peut aider les entreprises à renforcer leur capital humain et à améliorer leur performance globale.

Section2 : La formation comme principal outil pour le développement des compétences

La formation est devenue un outil incontournable pour développer les compétences professionnelles. Dans un monde en constante évolution, les entreprises cherchent à former leur personnel pour qu'ils puissent s'adapter aux changements et rester compétitifs.

Aujourd'hui, posséder une ou plusieurs compétences est considéré comme le meilleur moyen d'obtenir un emploi, Dans cette section, nous aborderons la présentation de la notion de compétence, son développement et son importance. Nous examinerons également l'influence de la formation sur le développement des compétences.

2-1 Aperçu global des compétences

2-1-1 Définitions de la compétence

Toutes les démarches de gestion des compétences s'appuient avant tout sur une définition de ce qu'est la compétence. On observe une grande variété dans les définitions adoptées, mais toutes retiennent, d'une manière ou d'une autre, les mêmes éléments essentiels :

Selon PERETTI, « la compétence, dans le contexte de l'entreprise, est la somme des acquis que le salarié met en œuvre dans sa vie professionnelle. C'est la combinaison de connaissances, savoir-faire, expériences et comportements s'exerçant dans un emploi précis. Elle se constate et se valide dans une situation professionnelle ».⁶

D'après LEVY-LEBOYER, « une capacité à combiner et à utiliser les connaissances et le savoir-faire acquis pour maîtriser des situations professionnelles et obtenir les résultats attendus ».⁷

Pour PEMARTIN « La compétence est un savoir combinatoire de ses ressources propres et de celles de l'environnement que le salarié mobilise pour gérer la situation auxquels il est confronté ».⁸

⁶ Peretti, J-M, (2006), op. Cit, p108.

⁷ Lévy-Leboyer, C (2009) « La gestion des compétences », 2^e édition, Paris, EYROLLES, édition d'organisation, p31.

Chapitre 2 : La formation et le développement des compétences

Quant à Woodruffe (1993), « la compétence se réfère à une des séries de comportements qu'il faut adopter pour accomplir les tâches et les missions d'un poste avec compétence⁹ »

Le point commun entre les différentes définitions de la compétence dans le contexte de l'entreprise est qu'elles soulignent toutes l'idée que la compétence est une combinaison de connaissances, de savoir-faire, d'expériences et de comportements que le salarié utilise dans sa vie professionnelle pour accomplir des tâches spécifiques et atteindre les résultats attendus.

2-1-2 Les types de la compétence

C'est un sujet complexe et comporte de multiples facettes. En effet, la GRH se concentre principalement sur les compétences individuelles, tandis que le management s'intéresse aux compétences collectives des équipes, et la stratégie se focalise sur les compétences clés qui définissent le cœur de métier d'une entreprise. Les pratiques de gestion des compétences ont pour but de faire le lien entre ces différents aspects et d'harmoniser la stratégie, le management et la GRH.¹⁰

2-1-2-1 Une compétence individuelle

Correspond à l'ensemble des connaissances, des savoir-faire techniques et relationnels ainsi que des comportements requis pour réussir dans un métier ou une profession. Elle permet à un salarié de mobiliser ses compétences dans une situation de travail donnée afin d'atteindre les résultats escomptés. La compétence dépasse ainsi la simple notion de qualification et est devenue un concept central pour la gestion des ressources humaines depuis les années 1970.

2-1-2-2 La compétence collective

Quant à elle, représente les compétences détenues par une équipe. Chaque membre possède des compétences individuelles, mais les relations qui s'établissent entre les membres, leurs motivations et leurs objectifs personnels créent des compétences propres à l'équipe. Ces

⁸Pemartin, D, (1999) « Gérer par les compétences », Paris, édition EMC, P47.

⁹ : Woodruffe (1993) cité par Lévy-Leboyer, C (2009) « La gestion des compétences », 2^e édition, Paris, EYROLLES, édition d'organisation, p31.

¹⁰Guillot-Soulez, C, (2016-2017) op. Cit, p102.

Chapitre 2 : La formation et le développement des compétences

compétences collectives constituent un atout spécifique pour l'entreprise et sont un avantage concurrentiel.

2-1-2-3 Les compétences clés

Sont des compétences organisationnelles obtenues en combinant les ressources financières, techniques et humaines. Elles confèrent à l'entreprise un avantage compétitif durable en répondant aux besoins de ses clients de manière unique et en créant une valeur ajoutée.

2-1-3 Les objectifs de la compétence

Les compétences sont mobilisées en gestion pour atteindre différents objectifs. (Dietrich, Pigeyre, 2005).¹¹

Premièrement, elles permettent de repenser la contribution des salariés à la performance de l'entreprise. Les salariés sont encouragés à s'impliquer davantage, à s'intéresser aux résultats de leur travail et à l'améliorer en permanence. Les procédures qualité, par exemple, poussent les salariés à se préoccuper de la manière dont ils travaillent et des résultats qu'ils produisent. Introduire la notion de compétence dans la définition du travail et des exigences requises signifie que chacun doit se poser la question de son impact sur la performance globale.

Deuxièmement, les compétences sont utilisées pour conformer les comportements des salariés à de nouvelles normes d'action. Il ne suffit plus de simplement accomplir son travail, il faut adopter les comportements jugés nécessaires par l'organisation pour contribuer à la performance de l'entreprise. Ces comportements incluent l'implication, l'intérêt et la préoccupation de la qualité.

Enfin, la compétence ne se limite pas à exercer une pression sur l'individu, mais sert également à définir de nouvelles formes de coopération et d'échange entre les salariés. La performance globale ne dépend plus seulement des performances individuelles, mais aussi de la capacité des collectifs de travail à coopérer et s'entraider pour créer une "compétence collective". Ainsi, la notion de compétence permet de mettre l'accent sur la coopération requise entre les salariés pour atteindre les objectifs de l'entreprise.

¹¹Cadin, L et Guérin, F, (2012), « GRH GESTION DES RESSOURCES HUMAINE »4^e édition, Paris, Dunod, pp176- 177.

Chapitre 2 : La formation et le développement des compétences

2-1-4 L'évaluation des compétences

L'évaluation des compétences est un défi réel. Bien qu'il soit normal pour un cadre d'évaluer la qualité des performances globales par rapport aux objectifs des missions confiées à ses collaborateurs, il est beaucoup plus difficile d'apprécier chacune des compétences mises en jeu. Les centres d'évaluation ont montré à quel point cela peut être complexe. De plus, il est impossible d'évaluer les compétences qui existent mais qui ne sont pas mises en œuvre dans une activité observable.

Les fiches de notation élaborées dans les organisations sont rarement satisfaisantes et toujours difficiles à utiliser. Elles n'ont généralement pas été conçues dans le but d'évaluer les compétences dans une perspective de bilan et de développement du potentiel individuel. Par conséquent, il est nécessaire de repenser les méthodes d'évaluation, en particulier dans les secteurs où la concurrence est forte et où la flexibilité des compétences est essentielle.

Il ne suffit pas de connaître théoriquement comment situer les compétences dans la hiérarchie des différences individuelles, ni de comprendre comment elles s'acquièrent. Il est essentiel d'avoir une liste de compétences avec des définitions claires et concrètes sur lesquelles toute la hiérarchie peut s'entendre. Cela représente une condition sine qua non pour l'évaluation des compétences sur le terrain.

Cependant, il convient de noter que le vocabulaire utilisé dans ce contexte appartient au langage courant, et que les mêmes mots peuvent avoir des significations différentes pour différentes personnes, sans que ces divergences soient explicitées.

Dans ce contexte, une étape essentielle consiste à élaborer un référentiel fournissant une liste de compétences avec des descriptions précises permettant de les évaluer dans de bonnes conditions.¹²

2-2 Le développement des compétences

2-2-1 Définition du concept développement des compétences

Le développement des compétences vise à élargir et à améliorer les compétences des individus. Il implique l'acquisition de connaissances spécialisées et pertinentes pour le milieu professionnel. L'objectif est de mettre à jour ou de perfectionner les connaissances nécessaires

¹² Lévy-Leboyer, C (2009) op. Cit, pp30-31.

Chapitre 2 : La formation et le développement des compétences

pour assurer une performance optimale dans les fonctions actuelles ou futures. Le développement des compétences peut être réalisé de différentes manières, telles que la formation professionnelle, les conférences, le mentorat, les forums professionnels, les salons, les événements formels ou informels, ainsi que dans toutes les situations favorisant les échanges de bonnes pratiques.

2-2-2 L'importance du développement des compétences

Quelle que soit leur position initiale, leur emploi actuel ou leur qualification de départ, il est essentiel que les employés, les cadres et les techniciens continuent d'apprendre constamment de nouvelles choses. Cela peut impliquer la maîtrise de procédures originales pour accomplir une tâche spécifique, l'organisation d'un travail de manière différente ou encore s'adapter à un nouvel environnement culturel et professionnel qui demande des compétences interpersonnelles nouvelles.¹³

Par conséquent, le développement des compétences devrait être une préoccupation majeure pour toutes les entreprises, quel que soit leur secteur d'activité. C'est d'autant plus important que la définition même des compétences met en évidence le fait qu'elles résultent de l'expérience et de la maîtrise, ce qui signifie que la gestion de carrière peut, en elle-même, générer de nouvelles compétences grâce à une mobilité bien gérée.

En d'autres termes, les entreprises doivent reconnaître que l'apprentissage continu et le développement des compétences sont indispensables pour rester compétitives dans un monde en constante évolution. En encourageant leurs employés à acquérir de nouvelles connaissances et compétences, les entreprises peuvent favoriser leur adaptation à de nouveaux défis et opportunités, ainsi que renforcer leur résilience face aux changements économiques et technologiques.

Cela peut se faire par le biais de formations internes ou externes, de programmes de mentorat, de rotations de postes ou de collaborations transversales au sein de l'entreprise. Il est également crucial que les entreprises créent une culture qui valorise l'apprentissage continu et encourage les employés à sortir de leur zone de confort pour acquérir de nouvelles compétences.

¹³Lévy-Leboyer, C (2009) op. Cit, p112.

Chapitre 2 : La formation et le développement des compétences

En investissant dans le développement des compétences de leurs employés, les entreprises peuvent non seulement améliorer leur productivité et leur performance, mais aussi favoriser la satisfaction et la fidélité de leurs employés, en leur offrant des opportunités de croissance professionnelle et de développement personnel.

2-3 L'importance de la formation pour l'acquisition des compétences

La formation joue un rôle central dans le développement des compétences, en réponse aux mutations socioéconomiques actuelles. Les modèles traditionnels de transmission des connaissances sont remis en question, et il est nécessaire de s'adapter à ces changements. Ainsi, les programmes de formation professionnelle sont désormais axés sur le développement des compétences, avec pour objectif de contribuer au développement culturel, économique et à la promotion sociale.

La formation est considérée comme une activité essentielle, justifiant des budgets importants. En agissant sur les compétences des individus, la formation devient un moteur essentiel de l'efficacité professionnelle. Elle permet d'agir sur les compétences existantes, de les développer, de les renforcer et de les entretenir, afin que l'organisation puisse maintenir son efficacité.¹⁴

La formation est un investissement humain : La formation est perçue comme un moyen d'accroître la productivité. « **On parle souvent "d'investissement immatériel" ou "investissement humain" pour désigner l'ensemble des connaissances qui permettent à l'homme de produire davantage que sa force physique** »¹⁵. Il convient de noter que toutes les formations ne se traduisent pas automatiquement par une augmentation de la productivité. Certaines formations sont plus utiles que d'autres à cet égard.

La formation est un moyen de développement et de promotion individuelle : La formation joue un rôle essentiel dans la gestion des ressources humaines, car elle permet de répondre aux besoins d'épanouissement et de promotion des individus. Elle contribue à améliorer la qualité et la quantité du travail, à réduire les coûts de production et à accroître la motivation du personnel.

¹⁴ Lévy-Leboyer, C, (2002) « évaluation du personnel, objectifs », Paris, édition d'organisation, p145.

¹⁵CLERC, D, (1995), « la qualité des travailleurs », Paris, Edition Vuibert, p10.

Chapitre 2 : La formation et le développement des compétences

L'importance sociale de la formation : La formation assure le développement des hommes et des femmes en leur permettant d'acquérir des connaissances et des compétences intellectuelles qui contribuent à leur épanouissement personnel. Elle favorise également la cohésion sociale en offrant des opportunités d'apprentissage et d'évolution à tous les individus, indépendamment de leur origine sociale ou de leurs antécédents éducatifs. La formation joue donc un rôle crucial dans la construction d'une société équitable et inclusive.

2-4 La politique de la formation et de développement des compétences

La politique de formation et de développement des compétences est essentielle pour toute organisation soucieuse de maintenir une main-d'œuvre qualifiée et compétente.¹⁶

Cette politique consiste en un ensemble de mesures visant à améliorer les compétences et les connaissances des employés, et à les aider à atteindre leurs objectifs professionnels. Dans le cadre d'une gestion des compétences, cette politique permet de mettre en place une stratégie globale pour identifier les compétences nécessaires au sein de l'entreprise, évaluer les compétences des employés, et concevoir des plans de formation pour combler les lacunes.

Cette approche permet de mieux anticiper les besoins de l'entreprise en matière de compétences et de développer le capital humain pour répondre à ces besoins. La mise en place du management des savoirs est également un aspect important de cette politique. Le management des savoirs est une approche qui consiste à identifier, capitaliser et partager les connaissances et les compétences au sein de l'entreprise. Il permet de favoriser la création et l'innovation, de réduire les redondances et de maximiser les synergies.

La politique de formation et de développement des compétences peut contribuer à la mise en place de cette approche en encourageant les employés à partager leur expertise et en mettant en place des outils pour favoriser cette collaboration.

La politique de formation et de développement des compétences est un enjeu stratégique pour toute entreprise qui souhaite renforcer son capital humain et améliorer sa performance.

¹⁶ Peretti, J-M, (2016) « gestion des ressources humaines » 21^e édition, Paris, Magnard-Vuibert, p19.

Chapitre 2 : La formation et le développement des compétences

2-5 L'impact de la formation sur le développement des compétences

2-5-1 Concepts de formation et de compétence

La formation et la compétence sont étroitement liées dans le contexte de l'entreprise. La formation permet aux employés d'acquérir de nouvelles connaissances et compétences, de se tenir à jour et d'élargir leurs compétences existantes. Elle favorise le développement technique et économique de l'entreprise en améliorant la qualité du personnel et en renforçant son avantage concurrentiel. Quant à la compétence, elle englobe les connaissances, le savoir-faire, l'expérience et les comportements des employés, est développée et renforcée grâce à la formation. Elle permet aux employés de relever les défis professionnels avec efficacité, de progresser dans leur carrière et d'améliorer leur engagement envers l'entreprise.

Dans cette perspective, la formation est le moyen le plus approprié pour développer les compétences des employés, car elle permet à ces derniers d'accroître leurs connaissances et de les mettre au service de leur entreprise afin de remplir efficacement les tâches qui leur sont assignées. Le processus d'évaluation des compétences peut être effectué en utilisant des critères liés à l'évaluation des résultats, à l'analyse des pratiques professionnelles et aux ressources (connaissances, savoir-faire, capacités, etc.).¹⁷

2-5-2 L'impact de la formation sur les composantes de la compétence

Selon DENNERY, « les formateurs utilisent communément trois composantes de la compétence dans la conception de leurs programmes de formation. Ces composantes sont le savoir, le savoir-faire et le savoir-être »¹⁸.

- Le savoir : il s'agit des connaissances théoriques et pratiques nécessaires pour accomplir une tâche ou une activité donnée.
- Le savoir-faire : il s'agit des compétences techniques et pratiques nécessaires pour accomplir une tâche ou une activité donnée.
- Le savoir-être : il s'agit des comportements, des attitudes et des valeurs nécessaires pour accomplir une tâche ou une activité donnée.

¹⁷Touati, A, (2015), « L'impact de la formation sur le développement des compétences au sein de l'entreprise », REVUE ADMINISTRATION ET DEVELOPPEMENT POUR LES RECHERCHES ET LES ETUDES, Vol 08, pp27-28.

¹⁸ Dennery .M, (2000) « piloter un projet de formation », France, Éditions ESF, p25.

Chapitre 2 : La formation et le développement des compétences

2-5-2.1 L'impact de la formation sur le savoir

En ce qui concerne le savoir, la formation offre une opportunité d'acquérir de nouvelles connaissances et de se tenir à jour avec les dernières avancées dans un domaine spécifique. Les participants peuvent apprendre de nouvelles théories, concepts, règles et principes liés à leur métier ou à leur fonction. La formation fournit également des informations actualisées et partage les meilleures pratiques, permettant ainsi aux individus d'élargir leur base de connaissances et de développer une compréhension approfondie des sujets pertinents. Elle peut également aider à développer des compétences de recherche, de lecture et d'analyse, qui sont essentielles pour maintenir ses connaissances à jour.

2-5-2.2 L'impact de la formation sur le savoir-faire

En ce qui concerne le savoir-faire, la formation joue un rôle clé dans le développement de compétences techniques et pratiques. Elle offre aux participants l'occasion de développer de nouvelles compétences, d'améliorer celles déjà acquises et de se familiariser avec de nouveaux outils, technologies et méthodes de travail. La formation permet également de se perfectionner dans l'utilisation des équipements et des logiciels pertinents. Elle peut aider à développer des compétences de communication, de travail en équipe, de gestion du temps, de résolution de problèmes, et bien d'autres encore. Ces compétences pratiques sont essentielles pour accomplir efficacement les tâches et les responsabilités liées à un poste de travail spécifique.

2-5-2.3 L'impact de la formation sur le savoir-être

En ce qui concerne le savoir-être, la formation contribue au développement de compétences comportementales et personnelles. Elle peut aider à développer des compétences sociales, telles que la communication efficace, l'empathie et la capacité à travailler avec diverses personnes. Elle peut également aider à développer des compétences interpersonnelles, telles que la gestion des conflits et la collaboration. La formation peut également aider à développer des compétences d'adaptation, de gestion du stress, de leadership et d'autres compétences comportementales importantes. Elle peut également contribuer à développer des attitudes et des valeurs positives, telles que la motivation, l'engagement et la satisfaction au travail.

La formation a un impact significatif sur les trois composants de la compétence, en offrant l'opportunité d'acquérir de nouvelles connaissances, de développer des compétences

Chapitre 2 : La formation et le développement des compétences

techniques et pratiques, et de renforcer les compétences comportementales et personnelles. Cela se traduit par une amélioration de la performance professionnelle

La formation a un impact caractéristique sur le développement des compétences, améliorant les connaissances techniques et les performances professionnelles. Elle favorise également les compétences non techniques essentielles comme la communication, la résolution de problèmes et le travail en équipe. En renforçant ces compétences, la formation contribue à la réussite professionnelle.

Conclusion

Investir dans la formation constitue désormais une ressource précieuse pour les administrations modernes, leur fournissant compétences et connaissances essentielles. La formation, en tant qu'outil de gestion du changement, favorise la diffusion d'une culture axée sur le développement des compétences, ce qui permet aux administrations de valoriser pleinement leur capital humain. Afin de maximiser l'utilisation de leurs ressources, les administrations doivent adopter une approche compétence, en mettant en place des politiques de formation et de développement continu tout au long de la carrière de leurs employés.

Cette approche est cruciale car elle a un impact significatif, permettant aux administrations de s'ajuster et de prospérer dans un environnement mondialisé.

Chapitre 3 : L'impact de la formation sur le développement des compétences individuelles au sein de l'entreprise GENERAL EMBALLAGE

Après avoir défini notre problématique et présenté l'objectif de notre recherche, nous allons interpréter et analyser empiriquement l'impact de la formation sur le développement des compétences individuelles au sein de l'entreprise Général Emballage.

Cette section est structurée en trois sections distinctes. La première section porte sur une brève présentation de l'entreprise d'accueil, en mettant en avant ses activités et ses différents départements. La deuxième section décrit la méthodologie utilisée pour mener notre recherche. Enfin, la troisième section se consacre à l'analyse et l'interprétation des résultats issus du questionnaire et de l'entretien.

Section 1 : Présentation de l'organisme d'accueil

Cette section est consacrée à la présentation de l'entreprise GE. Les informations que nous présenterons dans cette section sont extraites du document fourni par l'entreprise et de son site internet¹.

1-1 Brève présentation de l'entreprise SPA GENERAL EMBALLAGE

Général Emballage est une société par action au capital de deux (02) milliards de Dinars Algériens, qui a été créé en 2000. Son activité principale est la fabrication et la transformation du carton ondulé. L'entreprise dispose actuellement d'un siège social et de deux unités de production implantées à Akbou, Oran et Sétif.

Effectifs par catégorie socioprofessionnelle :

UNITE	CADRE	MAITRISE	EXECUTION	TOTAL
GE DG	39	39	65	143
GE AKBOU	33	149	446	628
GE SETIF	19	71	258	348
GE RECUP/DECHET	3	2	20	25
GE ORAN	8	31	96	135
TOTAL	102	292	885	1279

¹ <https://www.generalemballage.com>

Chapitre 3 : L'impact de la formation sur le développement des compétences individuelles au sein de l'entreprise GENERAL EMBALLAGE

Localisation :

La SPA GENERAL EMMBALLGE est implantée au niveau de la zone d'activité de TAHARACHT, située à 2.5 KMS au nord-est du chef-lieu de la commune d'Akbou. D'une superficie de 24 Ha, elle est un véritable carrefour économique vue le nombre d'unité industrielle qui exercent dans défirent domaines.

Les installations de la société occupe une assiette foncière d'une superficie de 25 175,00 M² les limites de la société sont les suivantes :

- ❖ Au Nord : lot inoccupé.
- ❖ Au Sud : projet d'une unité industrielle.
- ❖ A l'Ouest : chemin de servitude interne de la zone.
- ❖ A l'Est : Oued Tifrit.

Le site est accessible à partir de la R. N26 (pont d'Oued Tifrit) sur une longueur de 1.5 KM, en empruntant le C.W.141, menant vers seddouk.

1-1-1 Les activités de GE

Fabrication et transformation du Carton Ondulé

1-1-2 Missions

La mission de Général Emballage est de satisfaire sa clientèle de plus en plus exigeante en matière d'emballage et de plaque en carton ondulé.

Parmi ces produits fabriqués, on trouve :

- ❖ Plaque de carton ondulé.
- ❖ Caisse à fond automatique.
- ❖ Caisse télescopique.
- ❖ Barquette a découpe spéciale.

1-1-3 Estimation et objets :

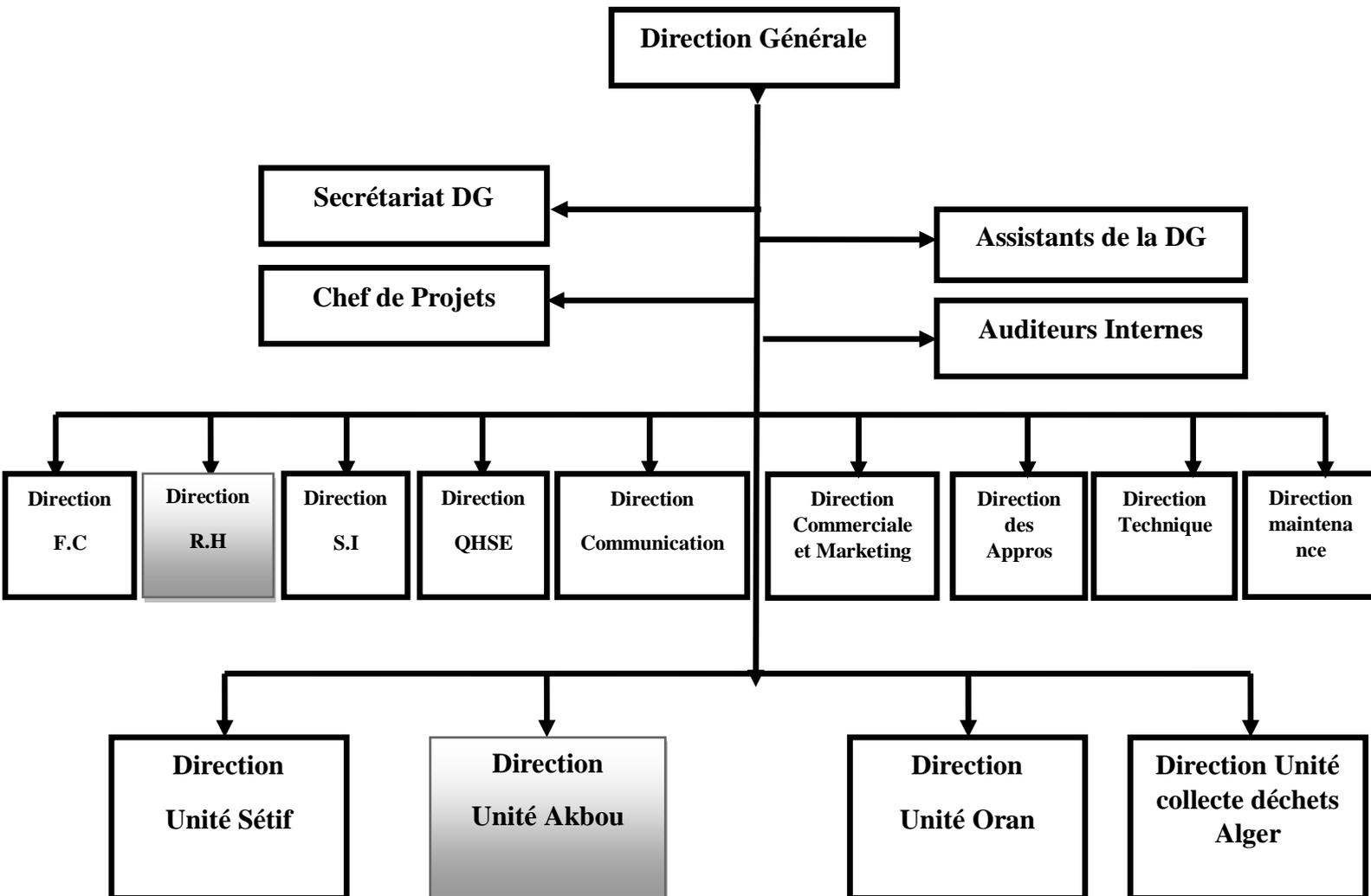
Les moyens utilisés permettent de faire face à la demande actuelle, afin d'augmenté ses parts de marché, répondre dans les délais à la demande de plus en plus croissante et augmenté ses capacités de production. Pour cela, la SPA a entrepris des négociations pour l'acquisition d'une nouvelle ligne de transformation et pour l'extension de l'espace de stockage des matières premiers et des produits finis.

Chapitre 3 : L'impact de la formation sur le développement des compétences individuelles au sein de l'entreprise GENERAL EMBALLAGE

1-2 Présentation de l'organigramme général de l'entreprise SPA GE

L'organigramme de l'entreprise se présente comme suit :

Figure N°4 : l'organigramme général de l'entreprise Général Emballage



Source : document interne de Général Emballage

Indication :  Lieu de notre stage.

1-2-1 La Direction des Ressources Humaines

La Direction des Ressources Humaines est responsable de la gestion d'un capital humain considérable, qui est constitué de diverses catégories socioprofessionnelles et de qualifications différentes. En effet, elle joue un rôle clé dans la gestion administrative et sociale du personnel, ainsi que dans les activités de recrutement et de formation. Ses principales missions peuvent être énumérées comme suit :

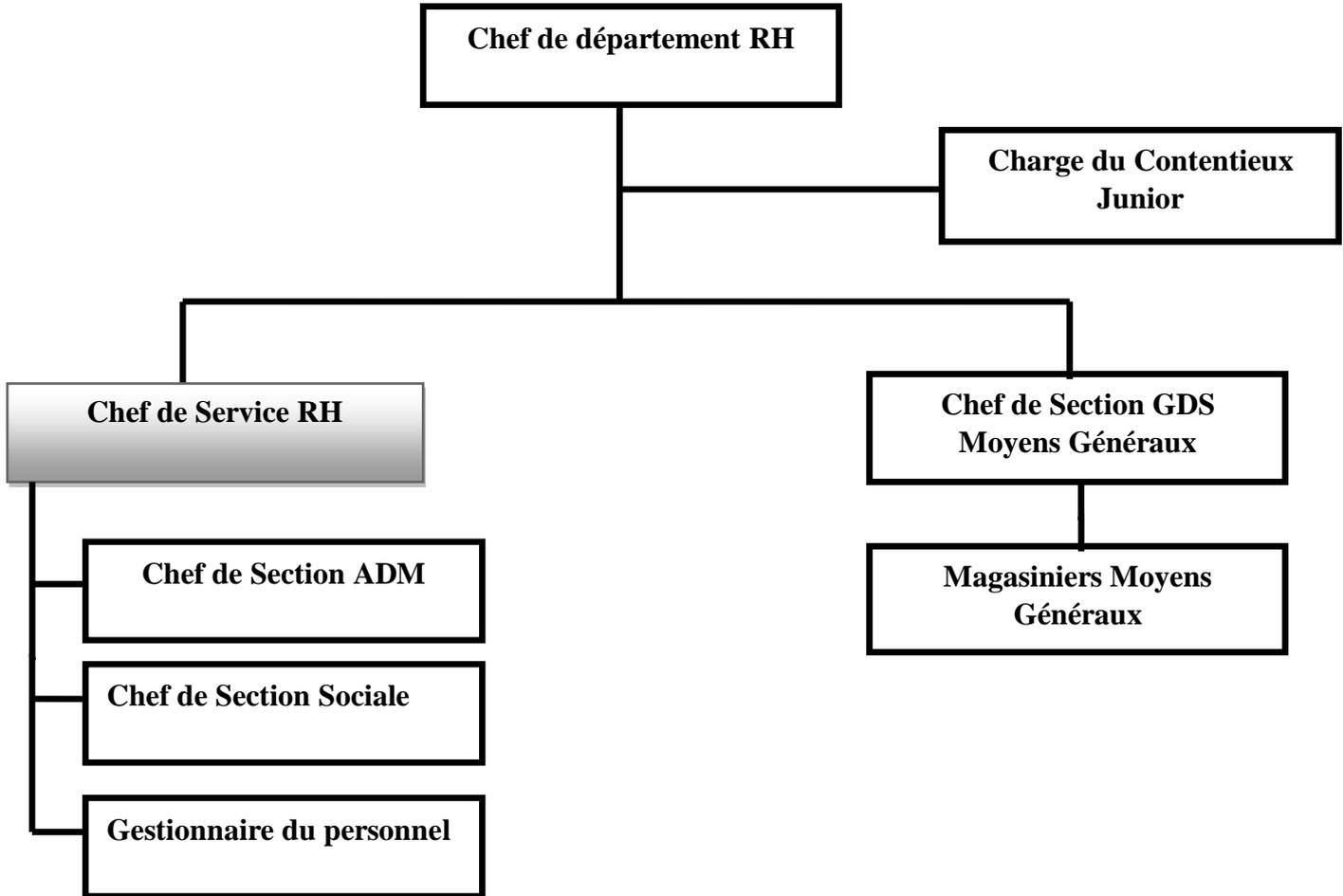
Chapitre 3 : L'impact de la formation sur le développement des compétences individuelles au sein de l'entreprise GENERAL EMBALLAGE

- Gestion administrative du personnel : la DRH assure la gestion des dossiers administratifs des employés, notamment en ce qui concerne les contrats de travail, les salaires, les congés payés, les absences, les attestations et les documents légaux.
- Gestion sociale du personnel : la DRH veille au bien-être des employés en gérant les questions relatives à la santé, la sécurité, la prévention des risques professionnels, l'ergonomie, les relations avec les représentants du personnel, la communication interne et la résolution des conflits.
- Recrutement : la DRH définit les besoins en personnel, élabore les profils de poste, diffuse les offres d'emploi, sélectionne les candidatures, mène les entretiens d'embauche, et intègre les nouveaux employés dans l'entreprise.
- Formation : la DRH évalue les besoins en formation, élabore le plan de formation, identifie les dispositifs adaptés, organise les formations, évalue les résultats et assure le suivi de la montée en compétences des employés.

Ainsi, la DRH joue un rôle crucial dans la gestion des ressources humaines de l'entreprise en veillant à ce que les employés disposent des compétences et des conditions de travail nécessaires pour atteindre les objectifs fixés par l'entreprise.

Chapitre 3 : L'impact de la formation sur le développement des compétences individuelles au sein de l'entreprise GENERAL EMBALLAGE

Figure N°5 : Organigramme de la Direction des Ressources Humaines



Source : document interne de Général Emballage

Section 2 : La méthodologie de recherche

Dans cette section, nous allons présenter les différentes étapes par lesquelles nous avons procédé pour la réalisation de notre étude durant notre stage au sein de GE, en précisant les outils de collecte de données et les techniques d'analyse.

2-1 Présentation et objectif de l'enquête

Nous avons réalisé une étude sur l'impact de la formation sur le développement des compétences individuelles chez Général Emballage. Nous avons utilisé une approche mixte en combinant un entretien (approche qualitatif) et un questionnaire (approche quantitatif). L'étude a été menée sur le terrain du 01 mars au 01 avril 2023. En fait, nous avons établi deux questionnaires, un a été distribué aux employés de différentes catégories socioprofessionnelles (cadres, maîtrises et exécutants), et l'autre a été destiné aux formateurs (voir l'annexeN°03)

Chapitre 3 : L'impact de la formation sur le développement des compétences individuelles au sein de l'entreprise GENERAL EMBALLAGE

qu'on n'a malheureusement pas pu distribuer à cause de l'inaccessibilité de ses derniers. De plus, nous avons effectué un entretien avec la responsable de formation.

2-2 L'échantillonnage

Afin de mener notre recherche sur le terrain, nous avons choisi de cibler différents groupes de salariés en distribuant un questionnaire. Cependant, étant donné le grand nombre d'employés chez Général Emballage, nous n'avons pas pu distribuer suffisamment de questionnaires pour obtenir un échantillon représentatif. Nous avons été contraints de limiter notre échantillon à un nombre très restreint de salariés, ne dépassant pas 50 et sélectionnés au hasard. Nous n'avons finalement recueilli que 41 questionnaires et surtout nous étions dans l'incapacité de distribuer les questionnaires aux formateurs.

Cependant, nous avons effectué une enquête sur le terrain et avons découvert qu'un grand nombre d'employés ont participé à des formations en interne. Après avoir posé la question à la responsable de la formation sur les formateurs internes, elle nous a informé sur l'indisponibilité de ces derniers et que l'entreprise faisait appel à des externes à qui on n'a pas eu accès afin de leur soumettre le questionnaire qui leur était établi, mais la réalité est que c'est les cadres internes qui pilotent la plupart de ces formations comme le précisent les 41 employés interrogés.

Ces cadres internes peuvent être considérés comme des formateurs informels qui partagent leurs connaissances et compétences avec d'autres de manière non officielle ou non structurée. Ces derniers ne sont pas nécessairement désignés ou reconnus comme des formateurs officiels, mais ils jouent un rôle important dans l'apprentissage et le développement des compétences individuelles des autres membres de l'organisation.

2-3 Les outils de recueil de données

Dans le cadre de notre étude, nous avons recouru à deux méthodes pour collecter les informations nécessaires. Ces deux outils sont les suivants :

2-3.1 L'entretien

Pour notre démarche qualitative, nous nous sommes appuyés sur la revue de littérature abordant notre sujet de recherche afin d'élaborer un guide d'entretien contenant douze

Chapitre 3 : L'impact de la formation sur le développement des compétences individuelles au sein de l'entreprise GENERAL EMBALLAGE

questions ouvertes destinées à la responsable de la formation de GE. Ces questions ont été conçues en fonction de nos besoins en informations, afin de mieux comprendre la formation au sein de l'entreprise. Le but de ce guide d'entretien est de recueillir des réponses approfondies et des informations précises sur le sujet. Les questions sont présentées en détail dans (l'annexe N°02) de notre travail.

Dans un entretien, le fait de pouvoir échanger en temps réel avec la personne permet de poser des questions pour obtenir des éclaircissements ou des informations supplémentaires, de manière à mieux comprendre son point de vue ou encore sa perception. Par ailleurs, le répondant a la possibilité de répondre spontanément ce qui peut nous donner des réponses plus honnêtes et authentique. En somme, l'entretien permet d'obtenir des informations plus riches.

2-3.2 Le questionnaire

Le questionnaire se compose de deux axes distincts (voir annexe N°01).

Axe I : Profil du salarié

Axe II : Formation et développement des compétences

L'ensemble de ces axes traite de différentes questions, des questions fermées (réponse par oui ou non), questions semi ouvertes (réponse au choix multiples), et des questions ouvertes.

L'utilisation d'un questionnaire peut présenter des avantages en termes d'anonymat et de confidentialité pour les participants, ce qui peut encourager une plus grande honnêteté et une plus grande participation. Les participants peuvent se sentir plus à l'aise pour partager leurs opinions et leurs expériences sans craindre des représailles ou des jugements.

Cette étude menée chez GE permet de soulever la perception qu'ont les salariés sur l'impact de la formation sur le développement de leurs compétences individuelles. Les méthodes de collecte de données comprennent une approche qualitative via un entretien avec la responsable de la formation et une approche quantitative via la distribution d'un questionnaire à un échantillon limité de salariés. Bien que la taille de l'échantillon soit restreinte, les données collectées fourniront des résultats pour vérifier à une certaine mesure

Chapitre 3 : L'impact de la formation sur le développement des compétences individuelles au sein de l'entreprise GENERAL EMBALLAGE

les hypothèses de départ et mieux comprendre la formation au sein de l'entreprise GE. Les résultats de cette étude seront présentés dans la section suivante du travail.

Section 3 : Analyse et interprétation des résultats

Cette section se concentrera sur l'étude de cas et mettra en évidence l'analyse des résultats de notre enquête, qui sera divisée en trois parties distinctes. La première partie examinera en détail l'analyse du questionnaire portant sur la formation et le développement des compétences. La deuxième partie se concentrera sur l'analyse d'un entretien avec la responsable de la formation. Enfin, la dernière partie aura pour objectif de synthétiser et de comparer les deux parties précédentes, en fournissant une analyse globale.

3-1 Résultats du questionnaire distribué

Dans ce qui suit, nous allons procéder à l'analyse des résultats obtenus. Pour ce faire, nous allons examiner les différentes données collectées afin d'en extraire des informations pertinentes. Cette analyse nous aidera à formuler des conclusions et à prendre des décisions éclairées en fonction des résultats obtenus.

Les résultats du questionnaire seront traités selon deux méthodes distinctes. Tout d'abord, nous utiliserons la méthode du tri à plat, qui constitue une analyse uni variée. Cette approche implique d'examiner individuellement chaque question posée afin d'obtenir une compréhension détaillée des résultats. Ensuite, nous utiliserons la méthode du tri croisé, qui est une analyse bi variée. Cette méthode nous permettra d'étudier successivement les croisements entre variables qualitatives et quantitatives.

Pour ce faire, l'enregistrement des réponses recueillies sera effectué manuellement.

Chapitre 3 : L'impact de la formation sur le développement des compétences individuelles au sein de l'entreprise GENERAL EMBALLAGE

Tableau N°02 : Description des collaborateurs selon le sexe, l'âge et l'ancienneté Professionnelle

Sexe	effectif(N)	Pourcentage %	Total(N)
Masculin	21	51.2%	41
Féminin	20	48.8%	
Age	L'effectif(N)	Pourcentage %	Total(N)
20ans à 30ans	9	22%	41
30ans à 40ans	24	58.5%	
40ans à 50ans	6	14.6%	
plus de 50 ans	2	4.9%	
Ancienneté	L'effectif(N)	Pourcentage %	Total(N)
1an à 5 ans	15	36.6%	41
6ans à 10ans	12	29.3%	
11ans à 20ans	14	34.1%	
plus de 20 ans	0	0%	

Source : Etablie par nous-mêmes en s'appuyant sur les données de l'enquête.

Grâce à l'enquête menée auprès des collaborateurs, nous avons été en mesure d'identifier leurs traits distinctifs, à savoir :

- Le sexe : D'après l'analyse de ce tableau, nous constatons que 51.2% représente la Catégorie du sexe masculin, face à un pourcentage de 48.8% qui représente la catégorie du sexe féminin.

Par ces résultats nous pourrions déduire que l'entreprise adopte une politique de recrutement transparente loin des préjugés et machisme et d'autres stéréotypes, elle est fondée sur une logique de recrutement basée sur le mérite et les compétences.

- L'âge : en ce qui concerne la catégorie des âges, les collaborateurs de GE âgés de (30

Chapitre 3 : L'impact de la formation sur le développement des compétences individuelles au sein de l'entreprise GENERAL EMBALLAGE

à 40 ans) ont marqué le taux le plus élevé soit 58.5%, ensuite la catégorie de (20 à 30 ans) avec un pourcentage de 22%, la catégorie de (40 à 50 ans) avec un pourcentage de 14.6%, enfin, la catégorie de plus de 50 ans présente un pourcentage de 4.9%.

La forte proportion de collaborateurs âgés de 30 à 40 ans suggère que l'entreprise accorde de l'importance à l'expérience et aux compétences des employés, qui peuvent être renforcées par les formations proposées par l'entreprise pour améliorer leurs performances, on peut dire qu'elle représente un équilibre entre l'expérience professionnelle et la nouveauté dans l'entreprise.

La catégorie d'âge de (20 à 30 ans) revient aux recrutements des jeunes universitaires pour que l'entreprise soit plus dynamique.

La catégorie d'âges de (40 à 50 ans) représente une population avec plusieurs formations durant leur carrière et reflète l'expérience et la stabilité de l'entreprise GE

Enfin, le pourcentage de la catégorie d'âge la plus avancée est relativement faible même si l'échantillon étudié ne représente pas totalement l'entreprise GE, or cela ne signifie pas que l'entreprise ne dispose pas d'experts, ces derniers représentent les éventuels départs en retraites et qu'ils doivent se constituer en formateurs.

- **L'ancienneté professionnelle :**

En prenant en compte l'âge de l'entreprise même qui est de 23ans, on peut dire en général qu'en y trouve une certaine ancienneté professionnelle, dont 34.1% de l'échantillon représente la catégorie (11 à 20 ans) et 29.3% de l'échantillon représente la catégorie (6 à 10 ans), ainsi on note un certain attachement et une culture de préservation soit par le biais de formation en particulier ou par d'autres pratique en général.

Pour ce qui est de la catégorie (1 à 5 ans), on pourra dire qu'il y a une mobilité et un renouvellement des effectifs ainsi qu'un élargissement des activités et leur modernisation.

Chapitre 3 : L'impact de la formation sur le développement des compétences individuelles au sein de l'entreprise GENERAL EMBALLAGE

Tableau N°03 : La représentation des enquêtes selon le niveau d'instruction de l'échantillon

Niveau d'étude	Effectif	Pourcentage%
Universitaire	29	70.7%
Secondaire	03	7.3%
Formation professionnelle	09	22%
Total	41	100%

Source : Elaboré par nous-mêmes

Dans ce tableau ci-dessus, nous remarquons que la quasi-totalité des enquêtés a un niveau d'étude universitaire qui représente un taux de 70.7%, tandis que le niveau d'étude des diplômées de formation professionnelle représente un pourcentage de 22%, et le taux de ceux qui ont un niveau secondaire est de 7.3% seulement.

Étant donné que la plupart des postes chez GE requièrent des qualifications élevées, la majorité des salariés nécessitent un diplôme universitaire. Cependant, il y a également des tâches qui sont occupées par des personnes ayant un diplôme d'études secondaires ou une formation professionnelle.

Tableau N°04 : La représentation des enquêtes selon la catégorie socioprofessionnelle

CSP	Effectif	Pourcentage%
Cadre	12	29.3%
Maitrise	20	48.8%
Exécution	09	21.9%
Total	41	100%

Source : Elaboré par nous-mêmes

Les résultats présentent la répartition des effectifs de l'entreprise GE selon leur CSP. Sur les 41 personnes recensées, 29,3 % sont des cadres, 48,8 % sont des agents de maîtrise et 21,9 % sont des employés d'exécution.

Il en ressort que la majorité des employés appartiennent à la catégorie des agents de maîtrise, ce qui s'explique par leur expertise et leur savoir-faire, tandis qu'un pourcentage

Chapitre 3 : L'impact de la formation sur le développement des compétences individuelles au sein de l'entreprise GENERAL EMBALLAGE

important de postes est occupé par des cadres possédant des compétences clés pour l'entreprise.

Deuxième axe : Formation et développement des compétences

Dans cet axe, nous allons analyser les questions relatives à la formation et le développement des compétences

Tableau N°05 : Répartition des enquêtés selon l'utilité de la formation

Utilité de la formation	Effectif	Pourcentage
Très utile	40	97.6%
Moyennement utile	1	2.4%
Peu utile	0	0
Total	41	100%

Source : Etablie par nous-mêmes en s'appuyant sur les données de l'enquête.

D'après les données présentées, il est clair que la grande majorité des enquêtés (97,6%) considèrent la formation comme très utile. Seulement une personne sur les 41 interrogées estime que la formation est moyennement utile, tandis que personne n'a déclaré que la formation était peu utile.

Ces résultats indiquent que les enquêtés ont une attitude positive envers la formation et la considèrent comme un moyen efficace pour développer leurs compétences professionnelles. Cela suggère également que l'entreprise pourrait investir d'avantage dans la formation et le développement des compétences de ses employés pour répondre aux attentes et aux besoins de ses collaborateurs, et pour que l'entreprise gagne en compétitivité.

Chapitre 3 : L'impact de la formation sur le développement des compétences individuelles au sein de l'entreprise GENERAL EMBALLAGE

Tableau N°06 : Répartition des enquêtés selon l'utilité de la formation par rapport au niveau d'instruction

Niveau d'instruction	L'utilité de la formation						Total	
	Très utile		Moyennement utile		Peut utile			
Universitaire	28	96.55%	1	3.45%	0	0	29	100%
Secondaire	3	100%	0	0	0	0	3	100%
Formation professionnelle	9	100%	0	0	0	0	9	100%

Source : Etablie par nous-mêmes en s'appuyant sur les données de l'enquête.

Parmi les employés ayant un niveau d'instruction universitaire, 28 personnes, soit 96.55%, ont jugé la formation très utile. Une seule personne, soit 3.45%, l'a jugée moyennement utile et aucune personne ne l'a jugée peu utile, sur les 29 employés universitaires, tous ont trouvé la formation utile.

Pour les employés ayant un niveau d'instruction secondaire, les 3 personnes interrogées ont toutes jugé la formation très utile, ce qui représente 100% de cet échantillon. En ce qui concerne les employés ayant suivi une formation professionnelle, les 9 personnes interrogées ont toutes considéré la formation comme très utile, soit 100% de cet échantillon.

Parmi l'ensemble des employés, qu'ils aient un niveau d'instruction universitaire, secondaire ou une formation professionnelle, la majorité a trouvé la formation très utile. Cela témoigne de la pertinence de la formation et de son impact positif sur les employés, indépendamment de leur niveau d'instruction initial.

Tableau N°07 : Répartition des enquêtés selon ceux qui ont bénéficié d'une formation

Ceux qui ont bénéficié d'une formation	Effectif	Pourcentage
Jamais	06	14.6%
Une fois	13	31.7%
Plusieurs fois	22	53.6%
Total	41	100%

Source : Etablie par nous-mêmes en s'appuyant sur les données de l'enquête.

Chapitre 3 : L'impact de la formation sur le développement des compétences individuelles au sein de l'entreprise GENERAL EMBALLAGE

Selon les données présentées plus de la moitié des personnes interrogées (soit 53,6 %) ont suivi plusieurs formations, alors que 31,7 % n'en ont suivi qu'une seule, et seuls 14,6 % n'ont jamais bénéficié d'une formation.

Ces résultats indiquent que la majorité des enquêtés ont déjà eu accès à des formations professionnelles, ce qui peut être bénéfique pour le développement de leurs compétences et leur progression professionnelle. Cependant, il est important de noter qu'il y a encore une proportion non négligeable de collaborateurs qui n'ont jamais bénéficié de formation. Il serait donc important pour l'entreprise d'élargir les opportunités de formation pour l'ensemble des employés et de garantir un accès équitable à la formation professionnelle.

Tableau N°08 : Données relatives de ceux qui ont bénéficié d'une formation selon leur niveau d'instruction

Niveau d'instruction	Ceux qui ont bénéficié d'une formation						Total	
	Jamais		Une fois		Plusieurs fois			
Universitaire	2	6.90%	8	27.59%	19	65.52%	29	100%
Secondaire	0	0	1	33.33%	2	66.67%	3	100%
Formation professionnelle	4	44.44%	4	44.44%	1	11.11	9	100%
Total	6	14.63%	13	31.71%	22	53.66%	41	100%

Source : Etablie par nous-mêmes en s'appuyant sur les données de l'enquête

Selon les données présentées, on observe les répartitions suivantes :

Parmi les personnes interrogées, 2 universitaires (6,90%) n'ont jamais bénéficié d'une formation, 8 universitaires (27,59%) ont bénéficié d'une formation une fois et 19 universitaires (65,52%) ont bénéficié de plusieurs formations.

Chapitre 3 : L'impact de la formation sur le développement des compétences individuelles au sein de l'entreprise GENERAL EMBALLAGE

Pour le niveau secondaire, aucun individu n'a déclaré n'avoir jamais bénéficié d'une formation, 1 personne (33,33%) a bénéficié d'une formation une fois et 2 personnes (66,67%) ont bénéficié de plusieurs formations.

En ce qui concerne la formation professionnelle, 4 personnes (44,44%) ont déclaré n'avoir jamais bénéficié d'une formation, 4 personnes (44,44%) ont bénéficié d'une formation une fois et 1 personne (11,11%) a bénéficié de plusieurs formations.

Les résultats montrent que parmi les individus interrogés, avec une majorité ayant bénéficié de plusieurs formations cela peut être justifié par le fait que la majorité du personnel de GE sont des universitaires. Cependant, il est également important de sensibiliser et de promouvoir la formation continue parmi les individus ayant un niveau d'instruction secondaire et professionnel, afin de leur donner les outils nécessaires pour s'adapter aux changements et réussir dans leur carrière.

Tableau N°09 : Données relatives de ceux qui ont bénéficié d'une formation selon leur niveau d'instruction

Age	Ceux qui ont bénéficié d'une formation						Total	
	Jamais		Une fois		Plusieurs fois			
20 à 30 ans	4	44.44%	3	33.33%	2	22.22%	9	100%
30 à 40 ans	2	8.33%	9	37.5%	13	54.17%	24	100%
40 à 50 ans	0	0	1	16.67%	5	83.33%	6	100%
Plus de 50 ans	0	0	0	0	2	100%	2	100%

Source : Etablie par nous-mêmes en s'appuyant sur les données de l'enquête.

Selon les données présentées, voici les répartitions observées en fonction de l'âge des individus bénéficiant d'une formation

Dans la tranche d'âge de 20 à 30 ans, parmi un total de 9 personnes, 4 personnes (soit 44,44%) n'ont jamais bénéficié d'une formation, 3 personnes (soit 33,33%) l'ont fait une fois et 2 personnes (soit 22,22%) l'ont fait plusieurs fois.

Chapitre 3 : L'impact de la formation sur le développement des compétences individuelles au sein de l'entreprise GENERAL EMBALLAGE

Dans la tranche d'âge de 30 à 40 ans, parmi un total de 24 personnes, 2 personnes (soit 8,33%) n'ont jamais bénéficié d'une formation, 9 personnes (soit 37,5%) l'ont fait une fois et 13 personnes (soit 54,17%) l'ont fait plusieurs fois.

Dans la tranche d'âge de 40 à 50 ans, parmi un total de 6 personnes, aucune personne n'a déclaré n'avoir jamais bénéficié d'une formation. Une personne (soit 16,67%) l'a fait une fois et 5 personnes (soit 83,33%) l'ont fait plusieurs fois.

Dans la tranche d'âge de plus de 50 ans, parmi les 2 personnes interrogées, aucune personne n'a déclaré n'avoir jamais bénéficié d'une formation. Les 2 personnes (soit 100%) ont indiqué en avoir bénéficié plusieurs fois.

On peut constater que la participation à des formations semble augmenter avec l'âge. Les plus jeunes (20-30 ans) ont un pourcentage plus élevé de personnes n'ayant jamais bénéficié d'une formation, tandis que les tranches d'âge plus élevées ont une plus grande propension à suivre des formations à plusieurs reprises. Cela peut s'expliquer par le fait que les individus plus âgés reconnaissent davantage l'importance de la formation continue pour leur développement professionnel et personnel, ainsi que par leur ancienneté au sein de l'entreprise ou ils ont eu plusieurs occasions de se formé.

Ces données suggèrent qu'ils y a une corrélation entre l'âge des individus, leur niveau d'instruction et leur participation à des formations.

Tableau N°10 : La répartition des enquêtés selon les types de formation suivies.

Types de formation	Effectif (N)	%
Séminaire	11	31.4%
Perfectionnement	14	40%
Formation spécialisé	22	62.9%
Formation sur le Tas	07	20%
Total	35	100%

Source : Etablie par nous-mêmes en s'appuyant sur les données de l'enquête.

Chapitre 3 : L'impact de la formation sur le développement des compétences individuelles au sein de l'entreprise GENERAL EMBALLAGE

Selon les données présentées, la formation la plus suivie par les enquêtés est la formation spécialisée avec un taux de (62.9%), tandis que 40% de l'échantillon ont suivis celle du perfectionnement alors que les séminaires représentent 31.4% du taux de participation, alors que la formation sur le tas ne représente que 20% du total.

Ces résultats indiquent que les enquêtés ont principalement suivi des formations spécialisées et de perfectionnement, qui sont des types de formation plus approfondis et ciblés sur des compétences spécifiques. Les séminaires, bien que moins représentatifs, constituent également une partie importante des formations suivies. Cependant, il est important de noter que la formation sur le tas, qui peut être une méthode efficace pour acquérir des compétences pratiques sur le lieu de travail, est moins courante parmi les enquêtés.

Ces résultats suggèrent que l'entreprise pourrait bénéficier d'un avantage compétitif et opérationnel en offrant des opportunités de formation sur le tas pour compléter les autres types de formation proposés et aider les employés à acquérir des compétences pratiques en situation réelle de travail.

Ce qui est commun entre les types de formation que l'on a vu dans la théorie et ceux choisis par l'entreprise, c'est leur objectif, ils visent à améliorer les compétences des employés et à augmenter leur productivité, tout en répondant aux besoins spécifiques de l'entreprise. Cependant certains types de formations qu'on eu à voir avec la revue littérature dans la théorie ne sont pas utilisés dans cette entreprise.

Tableau N°11 : La répartition des enquêtés selon la nature de la formation suivie

la nature de la formation	L'effectif (N)	Pourcentage%
Interne	17	48.6%
Externe	06	17.1%
les deux	12	34.3%
Total	35	100%

Source : Etablie par nous-mêmes

Chapitre 3 : L'impact de la formation sur le développement des compétences individuelles au sein de l'entreprise GENERAL EMBALLAGE

Selon les données présentées, la majorité des enquêtés ont suivi une formation interne (48,6%), tandis que 17,1% ont suivi une formation externe. Environ un tiers des enquêtés ont suivi les deux types de formation (34,3%).

Ces résultats indiquent que l'entreprise a investi dans la mise en place de programmes de formation interne pour développer les compétences de ses employés. Cela peut être bénéfique pour l'entreprise car cela permet de former les employés en fonction des besoins spécifiques de l'entreprise. Cependant, il est également important d'avoir accès à des formations externes pour offrir des perspectives et des connaissances différentes. Il est également encourageant de constater que certains enquêtés ont suivi les deux types de formation, ce qui suggère une approche équilibrée pour le développement des compétences.

Ces résultats soulignent l'importance de développer une stratégie de formation globale qui combine les formations internes et externes pour offrir une variété d'options de développement de compétences pour les employés.

Tableau N°12 :La répartition des enquêtés selon la durée de la formation

La durée la formation	L'effectif (N)	Pourcentage%
Longue durée	02	5.7%
Courte durée	28	80%
les deux	05	14.3%
Total	35	100%

Source : Etablie par nous-mêmes

Selon les données présentées, la majorité des enquêtés ont suivi des formations de courte durée (80%), tandis que seulement 5,7% ont suivi des formations de longue durée. Environ 14,3% des enquêtés ont suivi les deux types de formation.

Ces résultats suggèrent que l'entreprise a favorisé des formations de courte durée pour permettre aux employés de suivre des formations régulières sans avoir à s'absenter trop longtemps de leur poste de travail. Cela peut être bénéfique pour l'entreprise car cela permet

Chapitre 3 : L'impact de la formation sur le développement des compétences individuelles au sein de l'entreprise GENERAL EMBALLAGE

de développer les compétences des employés de manière régulière et constante, tout en minimisant l'impact sur la productivité.

Cependant, il est également important de proposer des formations de longue durée pour permettre aux employés de développer des compétences plus avancées et spécialisées. Les formations de longue durée peuvent également être utiles pour préparer les employés à des changements importants dans l'entreprise, tels que la mise en place de nouvelles technologies ou l'expansion de l'entreprise.

Ces résultats soulignent l'importance de proposer une variété de formations, à la fois de courte et de longue durée, pour permettre aux employés de développer des compétences adaptées à leurs besoins et à ceux de l'entreprise.

Tableau N°13 : La répartition des enquêtés selon l'identifications du besoin de formation

L'identification du besoin de formation	L'effectif (N)	%
Sur demande individuelle	07	20%
Sur décision de la direction	17	48.6%
Sur proposition de mon supérieur hiérarchique	21	60%
Total	35	100%

Source : Etablie par nous-mêmes

Cette répartition montre comment les enquêtés ont été identifiés pour suivre une formation. Les résultats indiquent que la majorité des enquêtés (60%) ont suivi une formation sur proposition de leur supérieur hiérarchique, suivis de ceux qui ont été identifiés sur décision de la direction (48.6%). Seuls 20% ont suivi une formation sur demande individuelle.

Ces résultats peuvent suggérer que la formation est souvent vue comme une initiative de l'employeur ou des supérieurs hiérarchiques plutôt que d'être initiée par les employés eux-mêmes et que les formations sont proposées selon l'expression de besoin par ces derniers.

Chapitre 3 : L'impact de la formation sur le développement des compétences individuelles au sein de l'entreprise GENERAL EMBALLAGE

Tableau N°14 : La répartition des CSP selon l'identification du besoin de formation

CSP	L'identification du besoin de formation						Total	
	Sur demande individuelle		Sur décision de la direction		Sur proposition de mon supérieur hiérarchique			
Cadre	3	17.65%	8	47.06%	6	35.29%	17	100%
Maitrise	4	16.67%	8	33.33%	12	50%	24	100%
Exécution	0	0	1	25%	3	75%	4	100%

Source : Etablie par nous-mêmes

Ce tableau, met en évidence différentes méthodes d'identification du besoin de formation pour chaque CSP.

- Parmi les cadres, 17,65% ont été sélectionné sur la base de demande individuelle, 47,06% ont été identifiés par la direction et 35,29% ont été identifiés par leur supérieur hiérarchique.
- Pour les maîtrises, 16,67% ont opté pour la demande individuelle, 33,33% ont été identifiées par la direction et 50% ont été identifiées par leur supérieur hiérarchique.
- Dans la catégorie Exécution, aucun employé n'a choisi la demande individuelle, 25% ont été identifiés par la direction et 75% ont été identifiés par leur supérieur hiérarchique.

Ces résultats suggèrent que les cadres et les maîtrises ont une plus grande liberté d'exprimer leurs besoins en formation, avec une proportion significative qui choisit la demande individuelle. Cependant, la direction joue également un rôle important dans l'identification des formations pour ces catégories, tandis que les supérieurs hiérarchiques ont une influence notable sur toutes les catégories, en particulier les maîtrises et les employés d'exécution.

Chapitre 3 : L'impact de la formation sur le développement des compétences individuelles au sein de l'entreprise GENERAL EMBALLAGE

Tableau N°15 : La répartition des enquêtés selon le contenu de la formation

Le contenu de la formation	L'effectif (N)	%
Théoriques	1	2.9%
Pratiques	10	28.6%
Les deux	27	77.1%
Total	35	100%

Source : Etablie par nous-mêmes

Cette répartition montre le contenu des formations suivies par les enquêtés. Les résultats indiquent que la grande majorité des enquêtés (77.1%) ont suivi une formation comprenant à la fois des éléments théoriques et pratiques, suivis de ceux qui ont suivi une formation pratique (28.6%). Seul un petit nombre d'enquêtés (2,9%) ont suivi une formation exclusivement théorique.

Ces résultats suggèrent que la plupart des formations dispensées sont conçues pour inclure des éléments pratiques, ce qui est cohérent avec l'idée que la pratique est une composante essentielle de l'apprentissage.

Tableau N°16 : La répartition des enquêtés selon l'évaluation à la fin de la formation

Avez-vous été évalué à la fin de votre formation ?	Effectif	Pourcentage
Oui	22	62.86%
Non	13	37.14%
Total	35	100%

Source : Etablie par nous-mêmes

La première répartition concerne l'évaluation des enquêtés à la fin de leur formation. Sur les 35 enquêtés, 62,86% ont répondu avoir été évalués à la fin de leur formation, tandis que 37,14% ont indiqué ne pas avoir été évalués.

Chapitre 3 : L'impact de la formation sur le développement des compétences individuelles au sein de l'entreprise GENERAL EMBALLAGE

La répartition des enquêtés selon l'identification des salariés à la formation (suite du tableau N°16)

Par qui	Effectif	%
Par la hiérarchie	11	31.4%%
Par les formateurs	8	22.85%
Les deux	3	8.57%
Total	35	100%

Source : Etablie par nous-mêmes

La deuxième répartition concerne l'évaluateur de la formation. Parmi les 35 enquêtés ayant été évalués, 31.4% ont été évalués par leur hiérarchie, 22.85% par les formateurs et 8.57% ont été évalués à la fois par la hiérarchie et les formateurs.

La répartition des enquêtés selon le type d'évaluation (suite du tableau N°16)

Type d'évaluation	Effectif	%
A chaud	12	34.3%
A froid	8	22.9%
Sur le tas	1	2.9%
Les trois	2	5.7%
Total	35	100%

Source : Etablie par nous-mêmes

La troisième répartition porte sur le type d'évaluation réalisée. Parmi les 35 enquêtés ayant reçu une évaluation, 34.3% ont été évalués à chaud (immédiatement après la formation), 22.9% à froid (après un certain délai), 2.9% ont été évalués sur le tas (pendant l'exercice de leur travail) et 5.7% ont été évalués selon les trois types d'évaluation.

Ces résultats indiquent que la majorité des enquêtés ont été évalués à la fin de leur formation, principalement par leur hiérarchie ou les formateurs. Les évaluations ont été réalisées à chaud dans la plupart des cas, suivi par des évaluations à froid.

Chapitre 3 : L'impact de la formation sur le développement des compétences individuelles au sein de l'entreprise GENERAL EMBALLAGE

Cela suggère que les responsables de la formation et les évaluateurs ont mis en place des mécanismes d'évaluation pour mesurer l'efficacité et l'impact de la formation sur les compétences des employés.

Tableau N°17 : La répartition des enquêtés selon l'objectif de la formation.

Quels ont été vos objectifs ?	Effectif	Pourcentage
Développement des compétences	28	80%
L'adaptation au changement	8	22.9%
Promotion	5	14.3%
Intégration au poste de travail	5	14.3%
Total	35	100%

Source : Etablie par nous-mêmes

Selon la répartition présentée dans ce tableau, il nous est donné à constater que la majorité de l'effectif interrogé, soit 80%, montre un fort intérêt pour le développement des compétences. Ensuite, on observe un intérêt plus modéré pour l'adaptation au changement, représentant 22.9% de l'effectif. En revanche, les deux derniers objectifs, à savoir la promotion et l'intégration au poste de travail, suscitent un faible niveau d'intérêt, avec seulement 14.3% de l'effectif exprimant de l'intérêt pour ces derniers.

Ces résultats nous rapportent que les objectifs de l'ensemble de ces catégories varient, cependant le développement des compétences se trouve être une intersection aux autres objectifs. En effet développer les compétences des uns et des autres permet d'atteindre les trois autres objectifs en même temps, une ressource humaine compétente fait qu'elle s'adapte facilement aux fluctuations de l'environnement et s'intègre aisément à son poste, au-delà de ça une promotion est fort envisageable de la part de la hiérarchie.

Chapitre 3 : L'impact de la formation sur le développement des compétences individuelles au sein de l'entreprise GENERAL EMBALLAGE

Tableau N°18 : La répartition des CSP selon leurs objectifs

CSP	Quels ont été vos objectifs ?								Total	
	Développement des compétences		L'adaptation au changement		Promotion		Intégration au poste de travail			
Cadre	11	55%	4	20%	3	15%	2	10%	20	100%
Maitrise	15	71.43%	4	19.05%	2	9.52%	0	0	21	100%
Exécution	2	40%	0	0	0	0	3	60%	5	100%

Source : Etablie par nous-mêmes

Selon les données présentées, les objectifs des personnes interrogées varient en fonction de leur catégorie socioprofessionnelle.

Parmi les cadres, la majorité (55%) ont déclaré que leur objectif principal est le développement des compétences, montrant ainsi leur engagement envers l'amélioration continue. Ensuite, 20% des cadres ont souligné l'importance de s'adapter au changement, tandis que 15% ont exprimé leur aspiration à une promotion. Enfin, 10% des cadres se concentrent sur l'intégration au poste, mettant l'accent sur la familiarisation et l'acquisition des compétences nécessaires.

Pour les maîtrises, le développement des compétences est également l'objectif principal, avec une proportion encore plus élevée de 71.43%. Cela démontre leur volonté de continuer à se former pour progresser dans leur carrière. Un nombre plus réduit a mentionné l'adaptation au changement (19.05%) ou la promotion (9.52%) comme objectif. Aucune personne de cette catégorie n'a mentionné l'intégration au poste comme objectif.

Dans la catégorie Exécution, 40% des employés ont mentionné le développement des compétences comme objectif, tandis que 60% ont mentionné l'intégration au poste. Aucun employé d'exécution n'a mentionné l'adaptation au changement ou la promotion comme objectif.

Chapitre 3 : L'impact de la formation sur le développement des compétences individuelles au sein de l'entreprise GENERAL EMBALLAGE

Tableau N°19 : La répartition des enquêtes selon la nécessité de la formation pour développer les compétences

	L'effectif (N)	Pourcentage%
Oui	34	97.1%
Non	0	0
Total	35	100%

Source : Etablie par nous-mêmes

Cette répartition montre que tous les enquêtés considèrent la formation comme nécessaire pour développer leurs compétences professionnelles, car 97.1% ont répondu "Oui" à cette question. Il n'y a donc pas eu de réponse négative "Non".

Cela indique que les employés de l'entreprise ont une prise de conscience de l'importance de la formation pour améliorer leur performance au travail et pour développer leurs compétences.

Témoignage des salariés :

- Elle permet d'acquérir plus de connaissance ;
- Avec des formations, on améliore rapidement et on acquière plus de compétences ;
- Cela permet une mise à jour pour nos connaissances ;
- Dans notre domaine il faut suivre l'avance de la technologie ;
- En utilisant les informations acquises dans les situations besoins ;
- Acquérir plus de données et voir les pensées d'autrui ;
- Elle nous aide à améliorer notre capacité ;
- Quelque fois les compétences acquises à l'université sont insuffisantes ou inadéquates par rapport à la demande de l'entreprise ;
- Elle nous permet de développer les compétences et de sécuriser les acquis et d'accéder à des niveaux supérieurs de qualification ;
- Parce qu'elle répond aux besoins futurs de l'entreprise et de l'individu ;
- Pour s'adapté aux changements de l'environnement ;
- Les débats font bénéficier les agents formés ;

Chapitre 3 : L'impact de la formation sur le développement des compétences individuelles au sein de l'entreprise GENERAL EMBALLAGE

- Il y a toujours des choses à améliorer, progresser ;

En résumé, la formation professionnelle est perçue comme un outil essentiel pour acquérir des connaissances, améliorer les compétences, s'adapter aux changements et répondre aux besoins futurs. Elle constitue un moyen de développement personnel et professionnel constant, où il y a toujours des opportunités d'amélioration et de progrès.

Tableau N⁰20 : La répartition des enquêtes selon l'amélioration des compétences après la formation.

L'amélioration des compétences après la formation	Effectif	Pourcentage%
Oui	33	94.3%
Non	0	0
Total	35	100%

Source : Etablie par nous-mêmes

Cette répartition montre que tous les enquêtés qui ont suivi une formation ont constaté une amélioration de leurs compétences suite à cette formation. Aucun des enquêtés n'a répondu n'avoir pas constaté d'amélioration, ce qui peut être un indicateur positif de l'utilité et efficacité de la formation proposée.

TableauN⁰21: La répartition des enquêtes selon l'application des connaissances acquises lors de la formation dans le travail quotidien

Application des connaissances acquises	Effectif	Pourcentage%
J'applique régulièrement les connaissances acquises dans mon travail quotidien.	25	71.4%
J'essaie d'appliquer les connaissances acquises, mais je rencontre des obstacles.	05	14.3%
Je n'ai pas réussi à appliquer les connaissances acquises dans mon travail quotidien.	01	2.9%
Total	35	100%

Source : Etablie par nous-mêmes

Selon cette répartition, la grande majorité des enquêtés (71.4%) appliquent régulièrement les connaissances acquises lors de la formation dans leur travail quotidien.

Chapitre 3 : L'impact de la formation sur le développement des compétences individuelles au sein de l'entreprise GENERAL EMBALLAGE

Cependant, une minorité (14.3%) a déclaré rencontrer des obstacles lors de l'application de ces connaissances, et seulement un répondant (2.9%) a indiqué ne pas avoir réussi à les appliquer du tout.

Cette analyse suggère que la formation a été utile pour la plupart des enquêtés et qu'ils ont assimilé les différentes nouveautés afin de les mettre en pratique, bien que certains aient rencontré des difficultés dans l'application des connaissances acquises.

Tableau N°22 : La répartition des enquêtes selon le suivi après la formation

Le suivi après la formation	Effectif	Pourcentage%
Oui j'ai reçu un suivi régulier et utile.	11	31.4%
J'ai reçu un suivi, mais il n'a pas été très utile.	01	2.9%
Non, je n'ai pas reçu de suivi.	23	65.7%
Total	35	100%

Source : Etablie par nous-mêmes

Dans cette enquête, on a demandé aux enquêtés s'ils ont reçu un suivi après la formation. Sur les 35 enquêtés, seulement 11 ont déclaré avoir reçu un suivi régulier et utile, ce qui représente 31,4% de l'échantillon. Un enquêté a indiqué avoir reçu un suivi qui n'a pas été très utile (2,9%), tandis que la grande majorité (23 enquêtés, soit 65,7%) ont déclaré ne pas avoir reçu de suivi du tout.

Ces résultats suggèrent que l'entreprise pourrait améliorer ses pratiques de suivi post-formation pour aider les employés à appliquer efficacement les connaissances acquises lors de la formation dans leur travail quotidien.

Chapitre 3 : L'impact de la formation sur le développement des compétences individuelles au sein de l'entreprise GENERAL EMBALLAGE

Tableau N°23 : La répartition des CSP selon le suivi après la formation

CSP	Le suivi après la formation						Total	
	Oui j'ai reçu un suivi régulier et utile.		J'ai reçu un suivi, mais il n'a pas été très utile.		Non, je n'ai pas reçu de suivi.			
Cadre	3	25%	0	0	9	75%	12	100%
Maitrise	8	42.11%	0	0	11	57.90%	19	100%
Exécution	0	0	1	25%	3	75%	4	100%

Source : Etablie par nous-mêmes

Pour les participants appartenant à la catégorie des cadres, 25% ont déclaré avoir reçu un suivi régulier et utile, et 75% ont indiqué ne pas avoir reçu de suivi du tout. Pour les participants appartenant à la catégorie des maîtrises, 42,11% ont déclaré avoir reçu un suivi régulier et utile, et 57,90% ont affirmé ne pas avoir reçu de suivi. Pour les participants appartenant à la catégorie de l'exécution, 25% ont indiqué avoir reçu un suivi mais qu'il n'était pas très utile, et 75% ont déclaré ne pas avoir reçu de suivi.

Ces résultats nous apportent qu'il y a beaucoup d'employés qui n'ont pas reçu de suivi, ce qui est très handicapant dans un processus de formation complet, cependant pour tous ceux qui ont reçu un suivi pour les cadres et les maîtrises ils estiment qu'il a été utile, on note un désintérêt vis à vis des exécutants de la part de la hiérarchie qui ne suivent pas leur progression.

Chapitre 3 : L'impact de la formation sur le développement des compétences individuelles au sein de l'entreprise GENERAL EMBALLAGE

Tableau N°24 : La répartition des enquêtes selon la favorisation de l'utilisation des connaissances acquises lors de la formation dans le travail quotidien des employés

la favorisation de l'utilisation des connaissances acquises lors de la formation dans le travail quotidien des employés	Effectif	Pourcentage%
En offrant des opportunités de pratique et de répétition des connaissances acquises.	15	42.9%
En proposant des projets concrets permettant d'appliquer les connaissances acquises.	11	31.4%
En reconnaissant et en récompensant les employés qui appliquent efficacement les connaissances acquises.	09	25.7%
Total	35	100%

Source : Etablie par nous-mêmes

Cette question évalue les différentes mesures que les employés considèrent comme étant importantes pour favoriser l'utilisation des connaissances acquises lors de la formation dans leur travail quotidien. Les résultats montrent que la mesure la plus importante pour les employés est d'offrir des opportunités de pratique et de répétition des connaissances acquises, avec un pourcentage de 42,9%. La deuxième mesure la plus importante est de proposer des projets concrets permettant d'appliquer les connaissances acquises, avec un pourcentage de 31,4%. Enfin, la reconnaissance et la récompense des employés qui appliquent efficacement les connaissances acquises ont été considérées comme importantes par 25,7% des enquêtés.

Ce résultat suggère que l'entreprise offre l'espace et les moyens nécessaires pour ses partenaires afin de concrétiser leurs acquis durant la formation.

Chapitre 3 : L'impact de la formation sur le développement des compétences individuelles au sein de l'entreprise GENERAL EMBALLAGE

Tableau N°25 : La répartition des enquêtes selon l'évaluation de la pertinence de la formation suivie par rapport au travail

L'évaluation de la pertinence de la formation suivie par rapport au travail	Effectif	Pourcentage%
La formation était très pertinente et utile pour mon travail.	29	82.9%
La formation était un peu pertinente pour mon travail.	06	17.1%
La formation n'était pas pertinente pour mon travail.	0	0
Total	35	100%

Source : Etablie par nous-mêmes

Cette répartition montre que la grande majorité des enquêtés (82,9%) ont considéré que la formation suivie était très pertinente et utile pour leur travail. Seulement 17,1% ont jugé que la pertinence de la formation était moyenne. Aucun enquêté n'a considéré que la formation ne fût pas pertinente pour son travail.

Cette répartition suggère que la plupart des employés ont trouvé que la formation qu'ils ont suivie était adaptée à leur travail et a contribué à leur développement professionnel.

Question 22 : Avez-vous des suggestions pour améliorer la qualité ou la pertinence des formations proposées par l'entreprise ?

- Proposer des formations de longues durées et faire des évaluations périodiques par le supérieur hiérarchique.
- Faire des formations avec des formateurs qualifiés et qui ont des expériences dans plusieurs entreprises avec des cas pratiques à 100% et des exercices.
- Oui, puisque mon domaine est nouveau dans notre environnement.
- Je pense que l'entreprise donne déjà tous les moyens pour que la formation soit pertinente.

Chapitre 3 : L'impact de la formation sur le développement des compétences individuelles au sein de l'entreprise GENERAL EMBALLAGE

- C'est aux gens du métier à proposer des formations adéquates à ses collaborateurs.
- Le choix des formateurs est primordial.
- Rien à signaler.
- Avoir plus de formation sur la pratique.
- Des formations dans tous les domaines pour toucher à un peu de tout.
- Faire une étude du besoin en formation pour chaque poste.
- Je propose d'instaurer un système d'appréciation (évaluation) annuel ou semi-annuel, ou l'on s'intéressera aux besoins, aux ambitions et aux souhaits des employés en termes de formation afin de compléter celle proposées par l'entreprise elle-même.
- Donner du sens à leur formation (investir dans la communication interne et RH, et de sensibiliser et mobiliser les managers)
- Faire appel à des formateurs professionnels compétents et avec des attestations.

D'après les réponses des collaborateurs à cette question d'amélioration de la qualité et pertinence de la formation on peut relever que pour la plupart ils préconisent des formations à longue durée piloté par des formateurs professionnels et compétents qui favoriseront la pratique et qu'on y mettent un système d'évaluation par la hiérarchie et par les collaborateurs qui eux auront leurs suggestions par rapport à leurs besoins et ambitions, même si il ya une minorité qui pense que l'entreprise offre par elle seule une formule adéquate.

3-2 Analyse et discussion de l'entretien effectué avec la responsable de la formation

Les données que nous avons recueillies après avoir mener l'entretien avec la responsable de la formation au sein de l'entreprise GE sont synthétisées dans le tableau suivant :

Chapitre 3 : L'impact de la formation sur le développement des compétences individuelles au sein de l'entreprise GENERAL EMBALLAGE

Tableau N° 26 : Les questions et les réponses de la responsable de la formation

Questions	Réponses
1. D'après vous, c'est quoi la formation ?	C'est l'ensemble des actions capables de mettre les individus et les groupes en état d'assurer avec compétences leurs fonctions actuelles ou celles qui leurs seront confiées pour la bonne marche de l'organisation.
2. Quelle est sa place dans l'entreprise GENERAL EMBALLAGE ?	Elle occupe une place stratégique au sein de notre entreprise, elle fait partie des piliers de notre stratégie RH, considérant ces ressources comme une variable importante à l'entreprise leur développement et renforcement à travers des formations est plus que nécessaire.
3. Comment l'entreprise identifie-t-elle les besoins en formation de ses salariés ?	La détection du besoin se fait à travers l'expression du besoin par les structures et unités de notre entreprise avec une demande de formation. (Voir annexe N°04) ainsi qu'avec les orientations stratégiques de la DG et de la DRH, ou un besoin issu d'un budget attribué à ce titre, cependant on évalue aussi les compétences existantes et on fait des audits afin de cerner l'acquis et le requis, quelques fois on fait appel à des organismes de formation afin d'apporter leurs expériences à ce sujet. À la fin, c'est au DRH de statuer sur la pertinence et de la faisabilité des besoins de formation en analysant et évaluant les données collectées.
4. Quels sont les principaux objectifs de la formation dans votre entreprise ?	Au sein de GE, nos objectifs liés à la formation sont standards. Cependant, il y'a une corrélation et synergie entre le besoin de l'entreprise et celui de ses collaborateurs, l'efficacité et l'efficience de notre organisation passe par la capacité de nos ressources à offrir un avantage concurrentiel, ainsi notre objectif est de faire évoluer leurs connaissances et compétences et de permettre à l'entreprise de s'adapter aux changements et de gagner en flexibilité.
5. Comment est organisé le plan de formation dans votre entreprise ?	C'est au DRH d'élaborer un plan annuel de formation (voir annexe N°05) sur la base de données collectées en besoin de formation et sur le budget alloué à celui-ci par la direction après consultation du CP. À la fin ce plan est soumis à la validation du directeur générale.
6. Quels sont les critères clés pour concevoir un plan de formation adéquat dans l'entreprise ?	En principe c'est d'avoir une stratégie RH bien définie qui est en adéquation avec la stratégie initiale, après il suffit de cerner le besoin de l'entreprise en terme de formation et de le faire correspondre au budget alloué à celle-ci, puis sélectionner l'organisme nécessaire pour son exécution.
7. Comment mesurez-vous l'efficacité des programmes de formation mis en place ?	En soit on peut procéder par deux étapes, la première c'est de faire une évaluation à chaud c'est-à-dire juste après la formation avec une fiche d'évaluation (voir annexe N°07), la seconde et de faire une évaluation de la performance et de l'efficacité de la formation 03

Chapitre 3 : L'impact de la formation sur le développement des compétences

individuelles au sein de l'entreprise GENERAL EMBALLAGE

	mois après ça mise en œuvre et mise en pratiques des connaissances acquises.
8. Quelles sont les difficultés rencontrées dans la mise en place d'un plan de formation adéquat et comment les surmontez-vous ?	Dès fois, on rencontre des divergences liées aux expressions du besoin des différentes structures ainsi que leur inadéquation avec le budget alloué à la formation, on rencontre des contraintes quant a la prospection des organismes de formation adéquats, pour surmonter tout ça on essaie de procéder par système de priorité pour cibler nos lacunes et les faire évoluer, et de faisabilité pour qu'il y ait adéquation avec notre budget, quant a l'organisme de formation on travaille juste a rationalisé le temps consacré a l'évaluation de ces organismes.
9. Comment l'entreprise encourage-t-elle la participation des salariés aux actions de formation ?	Par la prise en charge des apprenants dans de bonne condition (rémunération, promotion...)
10. Comment percevez-vous l'impact de la formation sur le développement des compétences des salariés de GENERAL EMBALLAGE ?	L'impact apparaît quand nos ressources deviennent efficaces en s'adaptant aux changements et aux fluctuations internes et externes en devenant flexibles, celles-ci viennent à exécuter les tâches qui leurs sont été confiées aisément, et manifestent leur satisfaction directement.
11. Comment percevez-vous l'impact de la formation sur la performance de l'entreprise GENERAL EMBALLAGE ?	L'entreprise gagne en compétitivité et s'adjuge un avantage concurrentiel, elle rassemble ses collaborateurs autour de son projet et à certains cas les fidélisent, la production de l'entreprise amplifie et s'améliore en terme de qualité, elle gagne en efficacité et efficience.
12. Quels sont les principaux défis et enjeux auxquels l'entreprise est confrontée en matière de développement des ressources humaines et comment la formation peut-elle aider à les surmonter ?	Actuellement les enjeux résident dans l'adaptation de nos ressources aux nouvelles technologies et aux nouvelles techniques d'information, ainsi que l'évolution de leur perception de l'environnement externe à l'entreprise. La formation peut aider en choisissant et en ciblant bien les lacunes à travers des formations sur l'outil informatique, en proposant des formations sur le développement personnel et sur la dynamique des groupes ainsi que sur les bases économiques et environnementales.

Source : Adapté par nos soins à partir des réponses de l'entretien effectuée avec la responsable de la formation

Chapitre 3 : L'impact de la formation sur le développement des compétences individuelles au sein de l'entreprise GENERAL EMBALLAGE

En réponse à **la première question**, la responsable de formation nous renseigne que la formation consiste à fournir aux individus et aux groupes les compétences nécessaires pour accomplir efficacement les tâches qui leur sont confiées dans une organisation, ajoute à cela une définition que nous a donné le chef du département RH **Mr. AHFIR Abid** ou il a dit que : « la formation est un levier RH qui aide les employés à développer leurs compétences et faire gagner l'entreprise en efficacité et en efficience ».

Concernant la réponse à la deuxième question, la responsable nous explique que la formation occupe une place stratégique au sein de l'entreprise et qu'elle est considérée comme l'un des piliers de sa stratégie de RH. Elle souligne également que le développement et le renforcement des compétences des employés par le biais de la formation sont considérés comme essentiels pour le succès de l'entreprise. Cependant, des informations plus spécifiques sur la manière dont la formation contribue à la stratégie globale de l'entreprise auraient été utiles pour une meilleure compréhension.

La réponse à **la troisième question**, nous informe que les besoins peuvent être identifiés à travers des demandes de formation exprimées par les structures et unités de l'entreprise, ainsi que par les orientations stratégiques de la direction générale et de la direction des ressources humaines et que l'évaluation des compétences existantes et des besoins en formation peut être effectuée par des audits internes ou en faisant appel à des organismes de formation externes. Enfin, la décision finale sur la pertinence et la faisabilité des besoins en formation revient au DRH, qui analyse et évalue les données collectées.

S'agissant de la réponse à **la quatrième question**, la responsable de la formation nous déclare que les objectifs de formation sont standardisés, mais qu'il existe une corrélation et une synergie entre les besoins de l'entreprise et ceux de ses employés. L'efficacité et l'efficience de l'organisation dépendent de la capacité de ses ressources à offrir un avantage concurrentiel. Par conséquent, l'objectif de GE est de faire évoluer les connaissances et les compétences de ses employés afin de permettre à l'entreprise de s'adapter aux changements et de gagner en flexibilité.

Dans la réponse de **la question cinq**, Le responsable de la formation souligne plusieurs points importants :

Chapitre 3 : L'impact de la formation sur le développement des compétences individuelles au sein de l'entreprise GENERAL EMBALLAGE

- Le DRH est chargé de la gestion de la formation et de l'élaboration du plan annuel de formation.
- Le DRH collecte des données sur les besoins de formation des employés pour établir le plan.
- La direction alloue un budget spécifique à la formation en fonction des ressources financières disponibles et des priorités de l'entreprise.
- Avant de finaliser le plan, le DRH consulte le CP composé de représentants de différents départements pour s'assurer de la pertinence et de l'alignement du plan.
- Le plan de formation est soumis à la validation du directeur général, qui peut l'approuver, le rejeter ou demander des ajustements.

Ce processus de planification de la formation implique la collecte de données, la consultation du CP et la validation finale par le directeur général, dans le but d'élaborer un plan aligné sur les besoins de l'entreprise.

Ainsi, elle dit dans la réponse à **la question six**, que les critères clés pour concevoir un plan de formation adéquat dans l'entreprise sont d'avoir une stratégie RH alignée sur la stratégie globale, de cerner les besoins de formation de l'entreprise et de les adapter au budget alloué, puis de sélectionner l'organisme de formation approprié. Ces critères sont pertinents et mettent en évidence l'importance de l'alignement stratégique et de la gestion efficace des ressources pour un plan de formation réussi.

Concernant la question sept, La réponse mentionne deux étapes pour évaluer l'efficacité des programmes de formation. La première étape consiste à réaliser une évaluation immédiate après la formation à l'aide d'une fiche d'évaluation. La deuxième étape consiste à évaluer la performance et l'efficacité de la formation trois mois après sa mise en œuvre, en observant la mise en pratique des connaissances acquises. Cette approche permet de mesurer à la fois l'impact immédiat et à plus long terme des programmes de formation.

L'analyse de la réponse de **la huitième question** nous renseigne, que les difficultés rencontrées dans la mise en place du plan de formation sont les divergences liées aux expressions du besoin et leur inadéquation avec le budget alloué à la formation, ils rencontrent également des contraintes quant à la recherche des organismes de formation adéquats, pour

Chapitre 3 : L'impact de la formation sur le développement des compétences individuelles au sein de l'entreprise GENERAL EMBALLAGE

surmonter tout ça ils essaient de procéder par système de priorité pour cibler les lacunes et les faire évoluées.

La réponse de la responsable de formation à **la neuvième question**, nous renseigne qu'Il est crucial d'assurer une prise en charge adéquate des apprenants, notamment en ce qui concerne la rémunération et la promotion, dans le cadre de la planification de la formation. Cette démarche démontre aux employés que leurs efforts de formation sont reconnus et appréciés, ce qui renforce leur motivation et leur engagement envers leur développement professionnel. Parallèlement, la création d'un environnement favorable à l'apprentissage permet aux apprenants de mettre en pratique leurs nouvelles compétences, favorisant ainsi leur progression et leur épanouissement sur le plan professionnel.

Concernant **la dixième question** la responsable de formation reconnaît l'importance stratégique de la formation au sein de l'entreprise et qu'elle la considère comme l'un des piliers de la stratégie des ressources humaines. En mettant l'accent sur le développement et le renforcement des compétences des employés, en observant les différents acquis de ces derniers, ainsi l'entreprise démontre une volonté de favoriser la croissance professionnelle de ses collaborateurs.

Pour **la onzième question**, l'efficacité dont elle parle au final résumé tout souci de performance que devrait avoir une entreprise, effectivement cela veut dire que l'entreprise produit plus et à moindre coût en profitant de l'avantage offert par ses ressources humaines devenues plus compétentes avec l'aide de la formation.

Enfin, la réponse de la question douzième identifie deux principaux défis auxquels l'entreprise GENERAL EMBALLAGE est confrontée en matière de développement des ressources humaines. Le premier défi est lié à l'adaptation aux nouvelles technologies et aux nouvelles techniques d'information. Le deuxième défi est lié à l'évolution de la perception de l'environnement externe de l'entreprise. Ces défis soulignent l'importance pour l'entreprise de rester à jour avec les avancées technologiques et de s'adapter à un environnement en constante évolution.

3-3 Synthèse comparative entre le questionnaire et l'entretien

D'une manière générale, nous tenons à soulever quelques propos du personnel interrogé et ceux de la responsable de formation en termes de ressemblances et de différences.

Chapitre 3 : L'impact de la formation sur le développement des compétences individuelles au sein de l'entreprise GENERAL EMBALLAGE

Tableau N° 27 : Comparaison entre les propos des salariés et ceux de la responsable de formation

Points de convergence	Points de divergence
*La formation est perçue comme très utiles des deux côtés ; *l'évaluation se fait à chaud et à froid ; *Les objectifs des deux côtés sont convergents et liés par leur finalité et interdépendants ; *La participation des employés aux actions de formations est récompensée et rémunérée.	*certains estiment que l'expression de leurs besoins n'est pas prise en compte alors que pour responsable de la formation estime qu'il y'a une corrélation entre les besoins de l'entreprise et ceux de ses salariés ; *le suivi est vu comme non régulier par les salariés alors que pour la responsable, un suivi est régulièrement observé. Pour les salariés, les formations sont pour la plupart du temps pilotées par des formateurs internes alors que la direction avance qu'ils fond appel à des formateurs professionnels.

Source : Adapté par nos soins à partir des réponses de l'entretien effectuée avec la responsable de la formation

Nous pensons que l'existence de ces points de divergences est due principalement à une ambiguïté de compréhension quant à l'énoncé de certaines questions de l'entretien ou du questionnaire vue qu'on n'a pas eu l'occasion d'interagir directement avec ceux à qui nous avons distribué le questionnaire et avec la responsable de formation avec laquelle nous avons entretenu.

Vérification des hypothèses

D'après les résultats de nos investigations au sein de l'entreprise GE, auprès de l'échantillon enquêté à qui on a soumis un questionnaire et de l'entretien eu avec la responsable de la formation, nous avons pu récolter des informations prépondérantes qui vont nous permettre de dire que la formation a un impact sur le développement des compétences.

On peut résumer les principaux résultats par l'affirmation ou l'infirmité des hypothèses préconçues.

Chapitre 3 : L'impact de la formation sur le développement des compétences individuelles au sein de l'entreprise GENERAL EMBALLAGE

- La première hypothèse stipule que « **L'entreprise GE formalise la démarche de formation en adéquation avec celle définie dans la revue de littérature.** »

Selon l'entretien fait avec la responsable de la formation et les données fournies par l'entreprise(voir l'annexe N°10), on peut dire que la démarche qu'ils ont mis en place est en accord avec celle qu'on retrouve dans la revue de littérature, à savoir, l'identification du besoin puis l'élaboration du plan de formation, la mise en œuvre de la formation, enfin évaluation et suivi de la formation, comme la responsable avec qui on s'est entretenu ainsi que des salariés questionner considèrent la formation comme un levier stratégique on pourrait déduire l'intérêt et le grand soin porté à la mise en place d'une démarche complète. Ainsi on peut affirmer cette hypothèse et dire que l'entreprise GE formalise la démarche de formation en adéquation avec celle définie dans la revue littérature.

- Pour ce qui est de la deuxième hypothèse « **Le personnel perçoit positivement l'impact de la formation sur le développement de ses compétences individuelles** ».

D'après le questionnaire soumis aux collaborateurs on a pu apprendre et déduire que la formation permet d'améliorer leurs compétences individuelles vu que le pourcentage de ces derniers qui ont comme objectif de développer leurs compétences est à raison de 61% de l'échantillon, et ainsi que le pourcentage de ceux qui ont affirmé que la formation a eu un impact sur le développement de ces dernières et qu'elles se sont améliorées à 100%, soit les 33 enquêtés.

Ainsi d'après ces affirmations et l'entretien fait avec la responsable de la formation, on peut confirmer que la formation a pu optimiser la performance de l'entreprise, cette dernière affirme que l'impact sur l'entreprise apparait quand les RH arrivent à développer leurs compétences.

À partir de ces résultats on peut dire que la deuxième hypothèse est vérifiée, c'est-à-dire que la formation est essentielle au développement des compétences des RH et l'optimisation de l'efficacité de l'entreprise.

Chapitre 3 : L'impact de la formation sur le développement des compétences individuelles au sein de l'entreprise GENERAL EMBALLAGE

Conclusion

L'entreprise GE est comme toute autre entreprise confrontée à un environnement instable dans lequel elle est opposée à une certaine concurrence pas assez conséquente, toutefois elle n'est pas à ignorer, ainsi son efficacité dépendra de sa flexibilité et de son adaptation à cet environnement.

D'après notre enquête dans cette entreprise, on a pu arriver à une conclusion que la formation est un levier prépondérant dans le développement des compétences individuelles ainsi que pour le gain en efficacité au sein de cette entreprise. Cependant, son système de formation comporte quelques failles et lacunes quant à l'administration de ce dernier soulignée par les enquêtés, ou ils suggèrent de redynamiser ce processus en le rendant plus pertinent via des formations plus conséquentes, avec des formateurs compétents et avec un suivi régulier de l'activité, mais aussi d'être à l'écoute de leurs besoins et ambitions dans l'élaboration du plan de formation afin qu'ils réussissent à apporter une valeur ajoutée et qu'ils soient une variable stratégique pour l'entreprise.

Par ailleurs, il est à prendre en considération que l'échantillon étudié n'est pas représentatif vu sa faiblesse et qu'il n'englobe pas et ne réponds pas à tous les aspects de la démarche de formation permettant une meilleure compréhension de celle-ci au sein de l'entreprise enquêtée.

L'environnement des entreprises est régulièrement confronté à des mutations sur tous les plans, ce qui pousse la GRH à innover et à être flexible pour réduire l'incertitude lié à celui-ci et assurer la survie de son entreprise, cela n'est possible que si la RH est considérée comme une variable stratégique et qu'on investit dans son évolution à travers des formations, celles-ci se manifestent comme une nécessité pour se doter d'une RH compétente qui pourra menée l'entreprise à atteindre ses objectifs.

Au cours de notre travail, nous avons examiné les bases de la GRH et mis en évidence l'importance cruciale de la formation en tant que pratique essentielle. La formation joue un rôle très déterminant en permettant aux employés de développer leurs compétences individuelles et de favoriser leur progression professionnelle. Nos résultats démontrent que l'adoption de stratégies de formation efficaces avec un suivi régulier permet aux employés d'acquérir de nouvelles connaissances et compétences, et de les mettre à jour régulièrement.

Grâce à notre enquête menée dans l'entreprise SPA Générale Emballage, nous avons pu obtenir des informations importantes sur la formation et son impact sur le développement des compétences des employés. Les résultats de notre enquête ont fourni un aperçu clair de l'importance de la formation dans l'amélioration des compétences de la main-d'œuvre au sein de cette entreprise.

Notre travail a pu mettre en évidence que toute action de formation ne peut être sans conséquence, elle engendre inévitablement des changements à condition que toutes les étapes du processus de formation soient respectées et que des objectifs clairs soient définis dès le départ.

Notre recherche vise à répondre à la problématique centrale liée à la perception de l'impact de la formation sur le développement des compétences individuelles des employés, Cette problématique a émergé à la suite d'une étude approfondie réalisée dans ce domaine. Il s'agissait donc de répondre à l'interrogation suivante : « **Comment le personnel de Général Emballage perçoit-il l'impact de la démarche de formation sur le développement de ses compétences individuelles ?** »

Après avoir mené notre enquête auprès de General Emballage, nous avons recueilli les résultats suivants, qui nous permettent de répondre à nos questions de recherche.

- La formation est essentielle pour le développement des RH et l'optimisation de l'efficacité de l'entreprise.

- La démarche de formation est élaborée selon ces étapes qu'on retrouve dans la revue de littérature soit :
 - Identification du besoin ;
 - Elaboration du plan de formation ;
 - Mise en œuvre de la formation ;
 - Evaluation et suivie.

Les conséquences de celles-ci peuvent être que positives quant au développement des compétences des ressources humaines, et ce si les formations proposées sont de qualité et que la manière dont elles sont mises en œuvre est efficace.

- Selon les employés questionnés, la démarche de formation mise en place est sujet à révision et amélioration pour plus d'efficacité en variant les formations proposées et en les impliquant dans l'élaboration de celles-ci, et en faisant appel à des professionnels pour les pilotés.

Quant à l'impact de celle-ci sur le développement de leurs compétences, il est perçu par l'ensemble des employés comme très positif et bénéfique pour eux, ou 100% d'entre eux ont déclarés que leurs compétences se sont nettement améliorés après leur formation et que cette dernière était très utile pour leur développement professionnel.

Les résultats de notre étude sur la perception de l'impact de la formation professionnelle sur le développement des compétences chez le personnel mettent en évidence certains points importants.

Tout d'abord, il est clair que la formation joue un rôle crucial dans l'amélioration des compétences des employés, ce qui a un impact positif sur la performance de l'entreprise. Les objectifs de développement des compétences sont partagés par une majorité des collaborateurs, ce qui renforce l'importance de la formation pour leur développement professionnel et personnel.

Cependant, la gestion de la formation et le suivi régulier de l'évolution des employés semblent être des aspects qui nécessitent une attention particulière. Les résultats indiquent que la GRH n'a pas réussi à gérer efficacement le suivi de l'évolution des collaborateurs, ce qui souligne la nécessité d'améliorer les pratiques de suivi et d'évaluation dans ce domaine.

Par ailleurs, nous tenons à préciser certaines insuffisances et limites surtout quant à notre échantillon qui semble être faible manquant ainsi de représentativité, et aussi le fait qu'on n'a pas eu l'occasion d'interagir directement avec ceux à qui nous avons distribué le questionnaire.

Enfin, notre étude confirme que l'objectif de la formation est de renforcer les compétences individuelles des travailleurs, contribuant ainsi à rendre l'entreprise compétitive et inscrite dans la modernité. Cela souligne l'importance de continuer à investir dans le développement des compétences des employés pour assurer l'adaptabilité et la compétitivité et la pérennité de l'organisation.

Dans l'ensemble, ces résultats mettent en évidence à la fois les bénéfices de la formation et les facteurs maximisant son efficacité et par la même occasion celle de l'entreprise.

L'entreprise d'accueil peut tirer parti de ces conclusions pour concevoir et mettre en œuvre des programmes de formation efficaces, en accordant une attention particulière aux aspirations de ses collaborateurs et de les mettre en parallèle avec celle de la direction pour qu'il y ait harmonie et symbiose entre eux et éviter toute résistance au changement, en mettant en pratique un suivi et une évaluation régulière de la formation et du développement des compétences individuelle de ces derniers, afin de mesurer l'écart entre l'acquis et le requis en matière de connaissances et de compétences.

Nous identifions certaines limites dans notre recherche, notamment :

- Non-représentativité de l'échantillon : L'échantillon étudié n'est pas représentatif en raison de sa faiblesse en termes de taille.
- Absence d'interaction directe avec les répondants : Nous n'avons pas eu l'opportunité d'interagir directement avec les personnes auxquelles nous avons distribué le questionnaire. Cela peut avoir un impact sur la qualité des réponses obtenues.
- La distribution du questionnaire aux formateurs n'a pas été réalisable : Nous étions dans l'incapacité de distribuer le questionnaire aux formateurs, ce qui aurait pu fournir des informations précieuses sur leur point de vue.

Annexes

Université Abderrahmane Mira de Bejaïa
Faculté des sciences économiques et de gestion, commerciales
Département des sciences de gestion

Questionnaire et entretien de recherche

Cette enquête fait partie de notre recherche de fin d'études pour le Master 02 en "Management des Ressources Humaines". Notre mémoire de recherche porte sur « **La perception de l'impact de la formation sur le développement des compétences individuelles** » Au sein de SPA Général Emballage Akbou

Les résultats de cette enquête seront exploités pour analyser et comprendre les pratiques actuelles de formation et leur impact sur le développement des ressources humaines dans l'entreprise. Nous vous prions de répondre de manière honnête et précise aux questions suivantes. Vos informations seront gardées anonymes et ne seront utilisées qu'à des fins de recherche.

Annexe n°01

(Questionnaire distribué aux salariés)

Premier axe : Profil du salarié

1. Sexe :

Masculin Féminin

2. Age :

[20-30] [30-40]
 [40-50] plus de 50 ans

3. Niveau d'instruction :

Universitaire Secondaire Formation professionnelle

4. Catégorie socioprofessionnelle :

Cadre Maitrise Exécution

5. Ancienneté dans l'entreprise :

[1-5] [6-10]
 [11-20] +20]

Deuxième axe : Formation et développement des compétences

6. Pensez-vous que la formation est en général :

Très utile
 Moyennement utile
 Peu utile

7. Avez-vous déjà bénéficié d'une formation professionnelle durant votre carrière au sein de l'entreprise ?

Jamais
 Une fois

Plusieurs fois

8. Quels types de formation avez-vous déjà suivies ? (Plusieurs réponses sont possibles)

Séminaire

Perfectionnement

Formation spécialisé

Formation sur le Tas

Autre, (précisez).....

9. Ou avez-vous suivi votre formation ?

Interne Externe les deux

10. Quelle est la durée de votre formation ?

Longue durée Courte durée les deux

11. Sur quelles bases avez-vous été sélectionné pour la formation ?

Sur demande individuelle

Sur décision de la direction

Sur proposition de mon supérieur hiérarchique

Autre, (précisez).....

12. Préférez-vous des formations théoriques ou pratiques ?

Théoriques

Pratiques

Les deux

13. Avez-vous été évalué à la fin de votre formation ?

Oui Non

Si oui par qui ?

Par la hiérarchie Par les formateurs les deux

Autre, (précisez).....

Si oui :

A chaud A froid sur le tas les trois

14. Quels ont été vos objectifs ? (Plusieurs réponses sont possibles)

Le développement des compétences

L'adaptation au changement

Promotion

Intégration au poste de travail

Autre (précisez).....

15. Trouvez-vous que la formation est nécessaire pour le développement de vos compétences ?

Oui Non

Expliquez.....

16. Pensez-vous que vos compétences se sont améliorées après la formation ?

Oui Non

Si **oui**, comment?

Si **non**, pourquoi?

17. Appliquez-vous les connaissances acquises lors de la formation dans votre travail quotidien ?

J'applique régulièrement les connaissances acquises dans mon travail quotidien.

J'essaie d'appliquer les connaissances acquises, mais je rencontre des obstacles.

Je n'ai pas réussi à appliquer les connaissances acquises dans mon travail quotidien.

Autre (précisez).....

18. Avez-vous reçu un suivi après la formation pour vous aider à appliquer les connaissances acquises dans votre travail quotidien ?

Oui, j'ai reçu un suivi régulier et utile.

J'ai reçu un suivi, mais il n'a pas été très utile.

Non, je n'ai pas reçu de suivi.

19. Comment l'entreprise favorise-t-elle l'utilisation des connaissances acquises lors de la formation dans le travail quotidien des employés ?(plusieurs réponses sont possibles)

En offrant des opportunités de pratique et de répétition des connaissances acquises.

En proposant des projets concrets permettant d'appliquer les connaissances acquises.

En reconnaissant et en récompensant les employés qui appliquent efficacement les connaissances acquises

Autre (précisez).....

20. Comment évaluez-vous la pertinence de la formation que vous avez suivie par rapport à votre travail ?

La formation était très pertinente et utile pour mon travail.

La formation était un peu pertinente pour mon travail.

La formation n'était pas pertinente pour mon travail

21. La formation est-elle une exigence pour bénéficier d'une promotion ?

Oui non

22. Avez-vous des suggestions pour améliorer la qualité ou la pertinence des formations proposées par l'entreprise ?.....

.....
.....

Annexe n°02

(Guide d'entretien avec la responsable de la formation)

Q1 : D'après vous, c'est quoi la formation ?

Q2 : Quelle est sa place dans l'entreprise GENERAL EMBALLAGE ?

Q3 : Comment l'entreprise identifie-t-elle les besoins en formation de ses salariés ?

Q4 : Quels sont les principaux objectifs de la formation dans votre entreprise ?

Q5 : Comment est organisé le plan de formation dans votre entreprise ?

Q6 : Quels sont les critères clés pour concevoir un plan de formation adéquat dans l'entreprise ?

Q7 : Comment mesurez-vous l'efficacité des programmes de formation mis en place ?

Q8 : Quelles sont les difficultés rencontrées dans la mise en place d'un plan de formation adéquat et comment les surmontez-vous ?

Q9 : Comment l'entreprise encourage-t-elle la participation des salariés aux actions de formation ?

Q10 : Comment percevez-vous l'impact de la formation sur le développement des compétences des salariés de GENERAL EMBALLAGE ?

Q11 : Comment percevez-vous l'impact de la formation sur la performance de l'entreprise GENERAL EMBALLAGE ?

Q12 : Quels sont les principaux défis et enjeux auxquels l'entreprise est confrontée en matière de développement des ressources humaines et comment la formation peut-elle aider à les surmonter ?

Annexe n°03

(Guide d'entretien avec les formateurs)

Q1 : Quelle est votre expérience dans le domaine que vous enseignez ?

Q2 : Comment allez-vous structurer la formation pour aider les participants à atteindre leur objectif ?

Q3 : Quelles sont les méthodes pédagogiques que vous allez utiliser pour faciliter l'apprentissage des participants ?

Q4 : Comment allez-vous évaluer la compréhension et la progression des participants au cours de la formation ?

Q5 : Quels sont les outils et les ressources que vous allez mettre à disposition des participants pour leur permettre de continuer à apprendre après la formation ?

Q6 : Comment allez-vous aider les participants à transférer les compétences acquises lors de la formation dans leur vie professionnelle quotidienne ?

Q7 : Comment allez-vous encourager les employés à mettre en pratique ce qu'ils ont appris lors de la formation dans leur travail quotidien ?

Q8 : Comment allez-vous encourager la collaboration et l'échange de connaissances entre les employés pendant et après la formation ?

Q9 : Comment allez-vous soutenir les employés qui ont des difficultés avec la formation ou qui ont besoin de rattraper leur retard ?

Annexe n°04

	Réf : IM.S1.K Révision : 03 Date : 27/11/2021 Page 1 sur 1
DEMANDE DE FORMATION	

UNITE/DIRECTION :

1. Intitulé de l'Action de Formation :

.....

2. Raisons qui motivent cette demande de formation :

.....

3. Nombre d'Agent à former

.....

4. Objectif de la formation : (A atteindre à l'issue de la formation)

.....

5. Types de la formation :

- Séminaire
- Perfectionnement
- Formation spécialisée
- Formation Interne
- Formation sur le Tas

6. Le personnel concerné :

N°	Noms et Prénoms	Fonction	OBS
01			
02			
03			
04			

7. Programme de formation proposé (à titre Indicatif):

.....

8. Durée estimée de la formation :

9. Lieu de Déroulement

	Responsable Hiérarchique Direct	Responsable de la Structure	Directeur d'Unité/Directeur Central
NOM & PRENOMS			
DATE			
SIGNATURE			

NB : Fiche à remplir par le responsable hiérarchique

PLAN DE FORMATION ANNUEL ANNEE 2023

- Réf : IM. S1.H
- Révision : 05
- Date : 27/11/2021
- Page : 1/6



Processus Concerne	N° de l'Action	Désignation de la Formation	Objectif de la Formation	Nombre d'Agents Prévus par Unité					Total Agents	Organisme de formation	Lieu de déroulement	Durée Prévisionnelle en Jours	Période prévisionnelle de réalisation
				DG	AKBOU	SETIF	ORAN	ALGER (U.Rec)					
PRODUCTION, TECHNIQUE, QUALITE	1	PROCESS CONTROLE (PRODUCTION)	Maitriser le contrôle processus et garantir la qualité du carton	0	7	4	4	0	15	Externe	Sur site	3	T2/2023
	2	LES DIFFERENTS TYPES DU PAPIER ET PARAMETRAGE DES REGLAGES	Acquérir et maitriser les techniques de réglage des différents types de papier afin de Réduire les non-conformités.	0	15	5	5	0	25	Externe	Sur site	3	T3/2023
	3	BREVET DE CONDUITE POUR CHAUFFEURS P/L ET S/M	Exigence réglementaire	0	8	0	0	0	8	Externe	Sur site	15	T1/2023
EXPEDITION, MAINTENANCE, PRODUCTION, GDS, URD	4	CERTIFICAT D'APTITUDE À LA CONDUITE EN SÉCURITÉ DU CHARIOT ÉLEVATEUR (NOUVEAUX ET RENOUVELLEMENT)	Pour assurer la flexibilité des opérations de transfert et d'entreposage et se conformer à la réglementation.	0	25	10	10	5	50	Externe	Sur site	3	T1/2023
	5	CERTIFICAT D'APTITUDE À LA CONDUITE D'ENGINS	Exigence réglementaire	0	0	0	0	2	2	Externe	Sur site	3	T2/2023
PRODUCTION, TECHNIQUE, PLANIFICATION, CONTROLE QUALITE	6	TECHNIQUE D'IMPRESSON SUR CARTON ONDULE (N1 ET N2)	Maitrise de process d'impression et Amélioration de la qualité d'impression sur le support INNOVA	0	5	6	4	0	15	Externe	Sur site	5	T2/2023
	7	TECHNIQUE DE DECOUPE DU CARTON ONDULE (NIV 1 ET 2)	Améliorer la qualité de découpe aplat et rotative et résoudre les problèmes liés à la découpe	0	5	6	4	0	15	Externe	Sur site	5	T2/2023
	8	TECHNIQUE DE DESIGN ET BASE DE DONNEES FIFCO	Pour une meilleure maitrise opérationnelle	0	4	0	0	0	4	Externe	Sur site	5	T3/2023
	9	CERTIFICAT DU PROCEDE D'IMPRESSON (ESKO)	Homologation du processus d'impression	0	5	1	0	0	6	Externe	Sur site	5	T4/2023
	10	FORMATION SUR LE SPECTRO ET CREATION DES FORMULES D'ENCRE	Pour une meilleure maitrise de la qualité des encres produits	0	5	5	2	0	12	Externe	Sur site	5	T3/2023
	11	OPTIMISATION DE LA GESTION DE PRODUCTION	Pour Une Meilleure Maitrise Et La Reduction Des Pertes	0	5	2	2	0	9	Externe	Sur site	3	T4/2023
	12	METHODES DE RESOLUTION DE PROBLEMES : LES OUTILS QUALITE	Maitriser les outils qualité de base et les utiliser selon les situations	0	5	5	5	0	15	Externe	Sur site	3	T3/2023



PLAN DE FORMATION ANNUEL ANNEE 2023

- Réf : IM. S1.H
- Révision : 05
- Date : 27/11/2021
- Page : 3/6



PRODUCTION MAINTENANCE, TECHNIQUE, QHSE	25	GESTION DES DSD (DECHETS SPECIAUX DANGEREUX) ET LA REGLEMENTATION LIEE	0	6	2	2	0	10	Externe	Sur site	3	T1/2023
QHSE, MAINTENANCE	26	LE RESEAU D'INCENDIE : CONCEPTION, INSPECTION ET EXPLOITATION	0	8	6	6	4	24	Externe	Sur site	3	T2/2023
TOUS LES PROCESSUS	27	LES PREMIERS SECOURS	0	20	15	10	5	50	Externe	Sur site	5	T2/2023
QHSE, RH	28	ISO 26 000	4	7	3	6	0	20	Externe	Sur site	2	T2/2023
	29	LES FONDAMENTAUX DE LA RSE	4	7	3	6	0	20	Externe	Sur site	2	T1/2023
GDS, TECHNIQUE QUALITE	30	GESTION DES RISQUES ENVIRONNEMENTAUX LIES A L'UTILISATION DES PRODUITS CHIMIQUES	0	6	6	6	0	18	Externe	Sur site	5	T3/2023
QHSE, MAINTENANCE	31	BILAN CARBONNE	0	10	3	7	0	20	Externe	Sur site	2	T2/2023
PRODUCTION / QUALITE, TECHNIQUE	32	LA GESTION DES DECHETS INDUSTRIELS AU MEILLEUR COUT	0	10	3	7	2	22	Externe	Sur site	1	T3/2023
QHSE	33	REGLEMENTATION HSE	0	2	2	6	2	12	Externe	Sur site	2	T2/2023
PRODUCTION MAINTENANC QHSE	34	PREVENTION DES RISQUES CHUTE EN HAUTEUR	0	15	15	15	0	45	Externe	Sur site	1	T2/2022
QHSE	35	LA COMMUNICATION HSE	0	7	6	3	2	18	Externe	Sur site	3	T1/2023
MGX, COMMERCIAL URD	36	LA CONDUITE DEFFENSIVE	2	16	12	8	2	40	Externe	Sur site	5	T3/2023



PLAN DE FORMATION ANNUEL ANNEE 2023

- Réf : IM. S1.H
- Révision : 05
- Date : 27/11/2021
- Page : 3/6



PRODUCTION MAINTENANCE, TECHNIQUE, QHSE	25	GESTION DES DSD (DECHETS SPECIAUX DANGEREUX) ET LA REGLEMENTATION LIEE	Garantir une meilleure gestion de ce genre de déchets en raison de risques particuliers	0	6	2	2	0	10	Externe	Sur site	3	T1/2023
QHSE, MAINTENANCE	26	LE RESEAU D'INCENDIE : CONCEPTION, INSPECTION ET EXPLOITATION	Maitrise opérationnelle du réseau incendie	0	8	6	6	4	24	Externe	Sur site	3	T2/2023
TOUS LES PROCESSUS	27	LES PREMIERS SECOURS	Création d'une 2ème équipe d'intervention pour une meilleure réactivité en cas d'accidents	0	20	15	10	5	50	Externe	Sur site	5	T2/2023
QHSE, RH	28	ISO 26 000	Définir et clarifier le concept de la responsabilité Sociétale	4	7	3	6	0	20	Externe	Sur site	2	T2/2023
	29	LES FONDAMENTAUX DE LA RSE	La prise en compte des enjeux de développement durable dans la stratégie de l'entreprise	4	7	3	6	0	20	Externe	Sur site	2	T1/2023
GDS, TECHNIQUE QUALITE	30	GESTION DES RISQUES ENVIRONNEMENTAUX LIES A L'UTILISATION DES PRODUITS CHIMIQUES	Identifier les risques environnementaux liés à l'utilisation des produits chimiques et mettre en place les mesures préventives	0	6	6	6	0	18	Externe	Sur site	5	T3/2023
QHSE, MAINTENANCE	31	BILAN CARBONNE	Apprendre à réaliser un bilan Carbone	0	10	3	7	0	20	Externe	Sur site	2	T2/2023
PRODUCTION , QUALITE, TECHNIQUE	32	LA GESTION DES DECHETS INDUSTRIELS AU MEILLEUR COUT	Limiter la production de déchets industriels et réduire leur dangerosité	0	10	3	7	2	22	Externe	Sur site	1	T3/2023
QHSE	33	REGLEMENTATION HSE	Maitriser la Réglementation Algérienne relative au HSE	0	2	2	6	2	12	Externe	Sur site	2	T2/2023
PRODUCTION MAINTENANC QHSE	34	PREVENTION DES RISQUES CHUTE EN HAUTEUR	Maitriser le travail en hauteur et éviter les accidents	0	15	15	15	0	45	Externe	Sur site	1	T2/2022
QHSE	35	LA COMMUNICATION HSE	Maitriser les techniques de communication en matière HSE	0	7	6	3	2	18	Externe	Sur site	3	T1/2023
MGX, COMMERCIAL URD	36	LA CONDUITE DEFFENSIVE	Mise en œuvre des techniques préventives liées à la conduite sur les routes	2	16	12	8	2	40	Externe	Sur site	5	T3/2023



PLAN DE FORMATION ANNUEL ANNEE 2023

- Réf : IM. S1.H
- Révision : 05
- Date : 27/11/2021
- Page : 4/6

PROCESsus	LA MAITRISE DOCUMENTAIRE DANS UN SYSTEME DE MANAGEMENT INTEGRE	La maitrise du système documentaire SMI	4	7	3	6	0	20	Externe	Sur site	3	T4/2023
TOUS LES PROCESsus	37	LA MAITRISE DOCUMENTAIRE DANS UN SYSTEME DE MANAGEMENT INTEGRE	4	7	3	6	0	20	Externe	Sur site	3	T4/2023
PRODUCTION QUALITE, QHSE	38	COMMENT MESURER LES COUTS LIES A LA NON-QUALITE	0	5	5	0	15	Externe	Externe	Sur site	3	T2/2023
GDS, ACHATS QHSE	39	LES TECHNIQUES D'ENTREPOSAGE DES MATIERES DANGEREUSES	4	7	7	0	25	Externe	Externe	Sur site	3	T2/2023
TOUS LES PROCESsus	40	COMMENT REALISER UNE REVUE DE PROCESSUS	0	6	3	0	12	Externe	Externe	Sur site	3	T2/2023
QHSE	41	LE TABLEAU DE BORD QHSE	2	2	2	0	8	Externe	Externe	En externe	5	T2/2023
RESSOURCES HUMAINES	42	CONSTRUIRE LE REFERETIEL DES EMPLOIS ET DES COMPETENCES	1	1	1	0	4	Externe	Externe	En externe	5	T3/2023
	43	INGENIERIE DE LA FORMATION	1	1	1	1	5	Externe	Externe	En externe	3	T1/2023
SYSTEMES D'INFORMATION	44	LA GESTION DES CONFLITS AU TRAVAIL	3	0	0	0	3	Externe	Externe	En externe	5	T2/2023
	45	ADMINISTRATION PABX ALCATEL (TELEPHONIE) ET OFFICE 365	2	0	0	0	2	Externe	Externe	En externe	5	T3/2023
	46	ADMINISTRATION ET DEVELOPEMENT DES BASES DE DONNEES SQL	2	0	0	0	2	Externe	Externe	En externe	5	T4/2023
FINANCES ET COMPTABILITE	47	SECURITE INFORMATIQUE ET RESEAUX	2	0	0	0	2	Externe	Externe	En externe	5	T4/2023
	48	SYSTEME VIRTUEL (VMWARE) ET DEPLOIEMENT SYSTEMES WINDOWS	2	0	0	0	2	Externe	Externe	En externe	5	T4/2023
	49	LA LOI DE FINANCES 2023	2	0	0	0	1	3	Externe	En externe	3	T1/2023
	50	PASSER A LA COMPTABILITE ANALYTIQUE	4	0	0	0	4	Externe	Externe	En externe	3	T3/2023





PLAN DE FORMATION ANNUEL ANNEE 2023



51	CONTROLE DE GESTION OUTIL DE PERFORMANCE	Développer La Valeur Ajoutée Du Contrôleur De Gestion : Compétences Relationnelles, Réactivité Et Proactivité	1	0	0	0	0	0	0	1	Externe	En externe	3	T4/2023
52	MASTER PROFESSIONNEL EN AUDIT INTERNE	Positionner L'Audit Interne Comme Outil De Contrôle	2	0	0	0	0	0	0	2	Externe	En externe	40	T3/2023
53	LES ESSENTIELS DE LA FINANCE POUR UN MANAGER	Intégrer les dimensions financières de la gestion budgétaire dans le management opérationnel	12	0	0	0	0	0	0	12	Externe	En externe	3	T2/2023
54	MARKETING DIGITAL	Connaitre les enjeux et les opportunités de la transformation digital	1	0	0	0	0	0	0	1	Externe	En externe	3	T2/2023
TOTAL			57	349	199	205	32	842	241					

Synthèse par Unité

Unité	Nombre d'Actions de Formation Prévues par Unité	Nombre d'Agents à Former Par Unité	OBS
Direction Générale	19	57	
Unité d'Akbou	43	349	
Unité de Sétif	39	199	
Unité d'Oran	39	205	
Unité d'Alger (Rec. Dech)	14	32	
TOTAL ENTREPRISE	54	842	

Annexe N° 06

 <p>GENERALEMBALLAGE INDUSTRIE DU CARTON ONDULE</p>	Réf: IM.S1.V Révision : 00 Date : 20/09/2022 Page 1 sur 3
<p>GRILLE DE SELECTION DES ORGANISMES DE FORMATION</p>	

Organisme de Formation	Thème de l'Action de Formation	Formation Similaire dans le domaine	Adaptation du Programme Proposé	CV du Consultant	Qualité de Documentation	Montant de l'Offre Financière	Total Points /100	Obs
			/20	/20	/5	/45		

Organisme de Formation	Etabli par	Vérifié par	Approuvé par
Nom et Prénom			
Fonction			
Date			
Visa			





GRILLE DE SELECTION DES ORGANISMES DE FORMATION

CRITERES DE SELECTION DES ORGANISMES DE FORMATION

1. Evaluation de l'offre technique : 55 Points.

a) Formations similaires réalisées dans le même domaine : 10 Points

Justifiées par les attestations de bonne exécution : Deux (02) points par attestation plafonnées à Dix (10) points.

b) Adaptation du programme proposé au besoin exprimé : 20 Points

Il s'agit de la valeur technique du programme proposé par l'organisme de formation sur la base de la fiche Technique. Le **Programme développé** qui répond le mieux à la fiche Technique aura la totalité des (20) points. Celui qui ne répond pas à la fiche technique ou n'as pas été suffisamment développé, aura cependant, une note de Zéro (0). Cette dernière sera automatiquement **éliminatoire**.

c) Le CV des consultant(s) (Justifié par une copie du diplôme) : 20 Points dont :

Formation académique : (05 points) :

- Licence : 02 points
- Magister/Master : 03 points
- Doctorat : 05 points

Expérience Justifiée dans le domaine de la formation à réaliser : (05 points)

- De 02 à 04 ans : 01 points
- De 05 ans à 07 ans : 03 points
- Plus de 07 ans : 05 points

Expérience Professionnelle justifiée dans le domaine de la formation à réaliser : (justifiée par des certificats de travail) : (05 points)

Années d'activité :

- De 03 à 05 ans : 01 point
- De 06 ans à 10 ans : 03 points
- Plus de 10 ans : 05 points

Niveau de responsabilité exercé : (05 Points)

- Cadre : 02point
- Cadre supérieur : 05 point





GENERALEMBALLAGE
INDUSTRIE DU CARTON ONDULE

GRILLE DE SELECTION DES ORGANISMES DE FORMATION

Réf: IM.S1.V
Révision : 00
Date : 20/09/2022
Page 3 sur 3

d) Documentation/ supports de cours : (05 points)

- Supports en papier : 02 points
- Supports en CD : 03 points

NB/ Les soumissionnaire dont la note globale de l'offre technique est inférieure à Quarante (40) points seront disqualifiés.

Après sélection des offres techniques, il sera procédé à l'étude des offres financières des Soumissionnaires dont l'offre est pré-qualifiée techniquement.

2. Evaluation de l'offre financière : 45 Points.

a) Montant de l'offre : 45 Points

Il sera attribué à l'offre la moins-disant une note de Quarante (45) Points. La notation des autres offres sera calculée selon la méthode de calcul suivante :

45 x Montant de l'offre le moins Disant
Le montant de l'offre considérée

ATTRIBUTION DU MARCHÉ

Une fois tous les dossiers notés, il sera procédé à la sommation de points de chaque Soumissionnaire et ensuite, à son classement. Le soumissionnaire retenu est celui qui aura obtenu **le plus grand nombre de points cumulés** de l'offre technique et de l'offre financière.

En cas d'égalité des points au niveau de la note globale, les offres concurrentes seront départagées en retenant la **meilleure offre Financière.**



Annexe N°07

	Réf: IM.S1.I Révision: 03 Date : 30/11/2020 Page : 1/ 1
	FICHE D'EVALUATION DE LA FORMATION

Bénéficiaire**Fonction** :

Lieu de formation :**Formateur** :.....

Date : **Durée** : **Nature** :.....

INTERNE EXTERNE

Objet de la formation :

.....

SAMI : S : Satisfaisant A : Appréciable M Moyen I : Insuffisant
Cocher la case correspondante.

CRITERES : EVALUATION A CHAUD DE LA FORMATION	S	A	M	I
Objet / Theme	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Durée	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Supports pédagogiques : Documentation, projection,.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Méthode d'enseignement	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Logistique (salle, pauses,horaires...)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nouvelles connaissances acquises	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Connaissance répondant à vos activités	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Le concerné **Date** :.....

EVALUATION DE L'EFFICACITE APRES 03 MOIS	S	A	M	I
Amélioration de la maîtrise des tâches du poste	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Capabilité a résoudre les difficultés du poste « sans support de la hiérarchie »	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Augmentation de la motivation au poste	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Proposition d'amélioration des taches du poste.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Contribution a diminué les non conformités	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Le Responsable hiérarchique :.....

Date :.....

. Visa :.....

Annexe N°08

	Réf: IM.S1.L Révision: 01 Date : 01/12/2012 Page : 20/ 1
Fiche d'évaluation des organismes de formation	

Evaluation des organismes de formation : plan de formation

Date d'évaluation :

Chaque critère est destiné à être évalué sur une échelle de **0 à 10**

N°	Critères	Organisme de formation						
1.	Compétitivité tarifaire (0à3)							
2.	Notoriété et qualité des programmes proposés (0à4)							
3.	Logistique de formation (0à 1)							
4.	CV de formateurs proposés (0à 2)							
NOTE /10								
NOTE PONDEREE (100%)								

- Supérieure à 80 % ➡ Relation maintenue sans conditions**
- Entre 50% et 80 % ➡ Relation maintenue sous conditions d'amélioration**
- Inférieure à 50 % ➡ Fin de relation**

Annexe N° 10



GENERALEMBALLAGE
INDUSTRIE DU CARTON ONDULE

Réf : PR. S1.05
Révision : 05
Date : 20/09/2022
Page : 4 sur 8

Processus Ressources humaines : S1
Procédure : Formation

5. DESCRIPTION

5.1 LOGIGRAMME DE LA PROCEDURE

RESPON SABLE	ELEMENTS D'ENTREE		ACTIVITES	ELEMENTS DE SORTIE	RESSOU RCES
Directeurs d'unités Tous les pilotes de processus	-Expression des besoins des structures -besoins issus du budget - Orientations stratégiques de la DG -Résultats évaluation des compétences -résultats des audits Propositions d'organisme de formation des compétences	01	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">Détection des besoins en formation</div> <p style="text-align: center;">↓</p>	Besoins en formation exprimés	DEMANDE DE FORMATION
DRH	Besoins exprimés	02	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">Analyse et évaluation des besoins</div> <p style="text-align: center;">↓</p>	Besoins exprimés	
DRH CP	Fichier des organismes de formation qualifiés PLAN DE FOMATION	03	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">Elaboration du plan annuel de formation</div> <p style="text-align: center;">↓</p>	Plan de formation Avis du CP	PLAN DE FORMATION
DG		04	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">Validation</div> <p style="text-align: center;">↓</p>	Plan annuel de formation validé	
DRH Chargé de formation	Plan annuel de formation	05	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">Consultation des organismes de formation</div> <p style="text-align: center;">↓</p>	Offre de formation	
DRH (Chargé de formation)	Offre de formation Fichier des organismes de formation qualifiés	06	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">Choix des organismes de formation</div> <p style="text-align: center;">↓</p>	Liste des organismes de formation désignés	
DRH (Chargé de formation)	Liste des organismes de formation désignés planning prévisionnel de réalisation	07	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">Mise en œuvre du plan de formation</div> <p style="text-align: center;">↓</p>	Liste des apprenants Conventions où Demande de réalisation d'action de formation CV formateurs Fiches techniques Formation Contrat de fidélité	DEMANDE DE REALISATION D'ACTION DE FORMATION
Apprenant	Formation réalisée	08	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">Evaluation de la qualité de formation à chaud</div> <p style="text-align: center;">↓</p>	Action de formation évaluée	FICHE D'EVALUATION DE FORMATION



Processus Ressources humaines : S1
Procédure : Formation

Responsable processus concerné	Employé	09	Evaluation de l'effectivité et de l'efficacité de la formation	Candidat opérationnel	
DRH (Chargé de formation)	Dossiers formation (Fiches d'évaluation) PV revues processus/RD	11	Evaluation annuelle des organismes formateurs	Fichier des organismes formateurs réévalué (Qualifié)	
<i>FIN DE LA PROCEDURE</i>					



5.2 EXPLICATION DU LOGIGRAMME

N°	DESCRIPTIF DE L'ACTIVITE
01	<p>Détection du besoin :</p> <p>La détection des besoins s'effectue à travers :</p> <ul style="list-style-type: none">✓ Expression des besoins des structures ou unités par une DEMANDE DE FORMATION.✓ Orientations stratégiques de la DG et la DRH.✓ Besoins issus du Budget.✓ Résultats de l'évaluation des compétences.✓ Résultats des audits.✓ Propositions d'organismes de formation.✓ Consultation et participation du CP.
02	<p>Analyse et évaluation des besoins :</p> <p>Les besoins collectés sont évalués et analysés par le DRH qui statue sur la pertinence et la faisabilité des besoins en formation.</p>
03	<p>Elaboration du plan annuel de formation :</p> <p>Le DRH élabore le plan annuel de formation sur la base des besoins en formation collectés et du budget de formation alloué par la direction après consultation du CP</p>
04	<p>Validation :</p> <p>Le plan annuel de formation est soumis à la validation du directeur général, celui-ci appose son visa à l'issu de cette validation.</p>
05	<p>Consultation des organismes de formation :</p> <p>Le DRH et/ ou le chargé de la formation consulte les organismes de formation nécessaires à la réalisation de chaque formation inscrite dans le plan annuel ; les consultations s'effectuent au travers</p> <ul style="list-style-type: none">✓ Les offres de formation.✓ Fichier des organismes de formations qualifiés.
06	<p>Le choix des organismes de formation :</p> <p>Le choix des organismes de formation s'effectue suivant LA GRILLE DE SELECTION DES ORGANISMES DE FORMATION.</p> <p>L'évaluation des offres reçues sera faite sur la base des critères d'évaluation suivants :</p> <p>1. Evaluation de l'offre Technique :</p> <ul style="list-style-type: none">a) Formations similaires réalisées dans le même domaineb) Adaptation du programme proposé au besoin expriméc) Le CV du (es) Consultant (s)d) Documentation et Support de cours <p>2. Evaluation de l'offre Financière :</p> <ul style="list-style-type: none">a) Montant de l'Offre.



07	<p>Mise en œuvre du plan de formation :</p> <p>Le DRH et le chargé de la formation mettent en œuvre le plan de formation validé à travers entre autres :</p> <ul style="list-style-type: none">✓ Demande de réalisation d'action de formation ou la convention avec les organismes de formation.✓ La préparation de la logistique liée à la formation, transport et restauration.✓ Fiches techniques formation et support de formation✓ Contrats de fidélité auprès du personnel formé pour les formations de moyenne ou de longue durée.✓ Les documents et enregistrements relatif à la formation.
08	<p>Evaluation de l'action de formation à chaud :</p> <p>Les actions de formations mises en œuvre font l'objet d'une évaluation à chaud par le personnel formé sur la base de la FICHE D'EVALUATION DE LA FORMATION ; Cette évaluation s'effectue directement après la fin de formation.</p>
09	<p>Evaluation de l'effectivité, l'efficacité de la formation :</p> <ul style="list-style-type: none">✓ La qualité de la formation est évaluée 03 mois après la mise en œuvre de la formation.✓ Cette évaluation vient après la mise en œuvre des connaissances acquises lors de la formation.✓ L'efficacité de cette évaluation est réalisée et enregistrée par le responsable hiérarchique du personnel formé, en collaboration avec la charge de la formation ou le DRH.
10	<p>Suivi et évaluation de la réalisation du plan de formation :</p> <p>Le DRH et le chargé de la formation suivent et évaluent l'état d'avancement du plan de formation, les résultats de ce suivi sont repris dans la revue de processus.</p>
11	<p>Evaluation annuelle des organismes formateurs :</p> <p>Les organismes de formations sont évalués annuellement par le DRH et le chargé de la formation. Les critères d'évaluation sont</p> <ol style="list-style-type: none">1. Compétitivité tarifaire2. Notoriété et qualité des programmes proposés3. Logistique de formation4. CV des formateurs proposés <p>A l'issu de cette évaluation un fichier des organismes de formations qualifiés est établi.</p>

Bibliographie

❖ Ouvrages

- 1) Barabelet, M et al (2012), « Le Grand Livre de la FORMATION », Paris Dunod
- 2) Benchemam, F et Galindo, G, (2015) « gestion des ressources humaines » 5^eédition, Issy-les-Moulineaux, Gualino éditeur, Lextenso éditions
- 3) Besseyre des Horts, C, (2011, 2015), « RH au quotidien 100 fiches » 2^e édition, Paris, Dunod
- 4) Bruneteaux, J, (2007) « Gestion des Ressources Humaines et communication en Afrique », 4^{ème} édition, Editions IAM, paris Yaoundé, UCAC.
- 5) Cadin, L et Guérin, F (2012), « GRH GESTION DES RESSOURCES HUMAINE »4^e édition, Paris, Dunod.
- 6) Cadin, L et Guérin, F, (2015) « La Gestion des Ressources Humaines »,4^e édition, Paris, Dunod
- 7) Candau, P, (1985) « audit social: méthodes et techniques pour un management efficace» Edition Vuibert
- 8) CLERC, D, (1995), « la qualité des travailleurs », Paris, Edition Vuibert,
- 9) Citeau, J, (2002), « Gestion des ressources humaines, principes et cas pratique », 4e édition, édition Armand Colin, Paris.
- 10) Dennery, M, (2000) « piloter un projet de formation », France, Éditons ESF
- 11) Diaby, M (2022), « Gestion des ressources humaines guide pratique », Paris, Edition l'Harmattan
- 12) Falek, H, (2010) « Le guide de la formation professionnelle en entreprise », paris Gualino édition, Lextenso édition
- 13) Ferrary, F, (2014), « management des ressources humaines entre marchés du travail et acteurs stratégiques », édition Dunod
- 14) Guillot-Soulez, C, (2011), « La gestion des Ressources Humaines, les ZOOM'S » 4^e édition, Gualino, Lextenso.
- 15) Guillot-Soulez, C, (2016-2017), « La gestion des Ressources Humaines, les ZOOM'S » 9^e édition, Gualino, Lextenso.
- 16) Lévy-Leboyer, C, (2002) « évaluation du personnel, objectifs », Paris, édition d'organisation
- 17) Lévy-Leboyer, C, (2009) « La gestion des compétences », 2^e édition, Paris, EYROLLES, édition d'organisation.
- 18) Le Gall, J, (2018), « la gestion des ressource humain » 1^{re} édition 1992 ,10e édition mise à jour 2018 édition Paris, Humensis

- 19) Le Gall, J, (2018) « LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES » 10^e édition, Paris, Presses Universitaires Humensis
- 20) Maury, S (2016/2017), « La GRH dans la fonction publique », édition, paris, Direction de l'information légale et administrative
- 21) Meignant, A, (1997) « manager la formation »paris, éditions Liaison.
- 22) Pemartin, D, (1999) « Gérer par les compétences », Paris, édition EMC.
- 23) Peretti, J-M(2006) « FAQ : Ressources Humaines », édition, Paris, Dunod.
- 24) Peretti, J-M, (2016) « gestion des ressources humaines » 21^e édition, Paris, Magnard-Vuibert.
- 25) Rivard, P et Lauzie, M(2018) « La gestion de la formation et du développement des RH »2^e édition, Presses de l'université de Québec.
- 26) Soyer, J, (2003) «Fonction formation » nouvelle édition d'organisation, Paris, ANDCP.
- 27) Ward, C et al (2007) « GUIDE de GESTION et de formation professionnelle », Comité sectoriel de main-d'œuvre des communications graphique du Québec

❖ Lois

- 28) Voir le code du travail, lois N^o 90-11 du 21 avril 1990 relative aux relations de travail.

❖ Articles

- 29) Khouloud A (2021) « PRATIQUES DE FORMATION ET GRH : QUEL RAPPORT ? »
ADVANCED RESEARCH IN ECONOMICS AND BUSINESS STRATEGY
JOURNAL, Vol.02, n01
- 30) Touati, A, (2015), « L'impact de la formation sur le développement des compétences au sein de l'entrepris, REVUE ADMINISTRATION ET DEVELOPPEMENT POUR LES RECHERCHES ET LES ETUDES, Vol 08

❖ Sites internet

- 31) <https://www.generalemballage.com>

Table des matières

Liste des abréviations	
Liste des figures et tableaux	
Introduction générale	1
Chapitre 1 : La GRH comme un ensemble de pratiques	
Introduction.....	4
Section 01 : Les fondements de la gestion des ressources humaines	4
1-1 La définition de la GRH.....	4
1-2 Domaine des Ressources Humaines.....	5
1-2-1 Acquisition du personnel.....	5
1-2-2 Conservation du personnel.....	5
1-3 Objectif de la GRH.....	6
1-4 Pratiques Essentielles de la GRH.....	6
1-4-1 Le recrutement	7
1-4-2 La gestion de la formation.....	7
1-4-3 La gestion de la rémunération.....	7
1-4-4 La gestion des carrières.....	7
1-4-5 La gestion de la qualité de vie au travail.....	7
1-4-6 Hygiène et sécurité du personnel.....	8
1-5 L'importance de la GRH sur la performance organisationnelle.....	8
Section 02 : Généralités sur la formation	9
2-1 Définition de la formation.....	9
2-2 Les différents types de formation en entreprise.....	10
2-2-1 L'apprentissage.....	11
2-2-2 Le congé-éducation.....	11
2-2-3 L'entraînement.....	11
2-2-4 Formation en milieu organisationnel.....	12
2-2-5 Formation sur le tas ou en cours d'emploi.....	12
2-2-6 Formation générale de base.....	12
2-2-7 La formation professionnelle	13
2-2-8 La formation en alternance.....	13
2-2-9 La formation curative ou cataplasme	13

2-2-10 L'orientation lors de l'accueil	14
2-2-11 Le recyclage.....	14
2-3 Différents outils pédagogiques de la formation.....	14
2-4 Les principaux objectifs de la formation.....	16
2-5 Cadre juridique de la formation en Algérie.....	18
2-6 La politique de la formation au sein d'une entreprise.....	19
2-6-1 La fonction de pilotage.....	19
2-6-2 La fonction de régulation.....	19
2-6-3 La fonction de réalisation.....	20
2-6-4 La fonction de contrôle.....	20
Section 3 : La formation : un levier indispensable pour développer les RH.....	20
3-1 Le lien entre la formation et le développement RH.....	21
3-2 La relation entre la politique de formation et la politiques de la GRH.....	21
3-3 L'importance de la formation dans la GRH.....	22
3-3-1 Le développement des compétences.....	22
3-3-2 La motivation et l'engagement des salariés.....	23
3-3-3 L'amélioration de leur satisfaction au travail.....	23
3-3-4 La fidélisation des employés à l'entreprise.....	23
Conclusion.....	24
Chapitre 2 : La formation et le développement des compétences	
individuelles	
Introduction.....	25
Section 1 : Démarche de la formation.....	25
1-1 Identification des besoins de formation.....	25
1-2 Elaboration du plan de formation.....	26
1-2.1 Définition du Plan de formation.....	26
1-2.2 Les étapes de l'élaboration d'un plan de formation.....	27
1-3 La mise en œuvre de la formation.....	29
1-4 L'évaluation de la formation.....	29
1-5 Le suivi de la formation.....	32
Section2 : La formation comme principal outil pour le développement des	
compétences.....	33

2-1 Aperçu global des compétences.....	33
2-1-1 Définitions de la compétence.....	33
2-1-2 Les types de la compétence.....	34
2-1-2-1 Une compétence individuelle	34
2-1-2-2 La compétence collective.....	34
2-1-2-3 Les compétences clés	35
2-1-3 Les objectifs de la compétence.....	35
2-1-4 L'évaluation des compétences.....	36
2-2 Le développement des compétences.....	36
2-2-1 Définition du concept développement des compétences.....	36
2-2-2 L'importance du développement des compétences	37
2-3 L'importance de la formation pour l'acquisition des compétences.....	38
2-4 La politique de la formation et de développement des compétences.....	39
2-5 L'impact de la formation sur le développement des compétences.....	40
2-5-1 Concepts de formation et de compétence.....	40
2-5-2 L'impact de la formation sur les composantes de la compétence.....	40
2-5-2-1L'impact de la formation sur le savoir.....	41
2-5-2-2L'impact de la formation sur le savoir-faire.....	41
2-5-2-3L'impact de la formation sur le savoir-être.....	41
Conclusion.....	42

Chapitre III : L'impact de la formation sur le développement des compétences au sein de l'entreprise GE

Introduction	43
Section 1 : Présentation de l'organisme d'accueil.....	43
1-1 Brève présentation de l'entreprise SPA GENERAL EMBALLAGE.....	43
1-2 Présentation de l'organigramme général de l'entreprise SPA GE.....	45
Section 2 : La méthodologie de recherche.....	47
2-1 Présentation et objectif de l'enquête.....	47
2-2 L'échantillonnage.....	48
2-3 Les outils de recueil de données.....	48
Section 3 : Analyse et interprétation des résultats.....	50
3-1 Résultat du questionnaire distribué.....	50

3-2 Analyse et discussion de l'entretien effectué avec la responsable de la formation.	73
3-3 Synthèse comparative entre le questionnaire et l'entretien.....	79
Conclusion.....	81
Conclusion générale.....	82
Annexes	
Liste bibliographique	
Table des matières	

Résumé

La formation se trouve être le cheval de bataille chez toute organisation qui se veut et se doit d'être au sommet de son activité de par sa compétitivité, avec un renouvellement et ajustage de ses compétences par le biais de cette dernière. Avec l'objectif de démontrer et affirmer l'importance et l'impact de la formation sur le développement des compétences individuelles du personnel, nous avons mené une étude empirique au sein de la SPA Générale Emballage.

En effet de par notre investigation nous avons pu constater, rapporter et juger de l'importance que donne cette entreprise à la formation, de la stratégie adoptée vis à vis de celle-ci et des lacunes que représente leur démarche.

Au final nous avons retenu que la formation se distingue comme un facteur indispensable dans le développement des connaissances et compétences des RH et au même temps de l'efficacité et la réussite de l'entreprise, elle fournit un avantage considérable dans un environnement de nos jours instables.

Concepts clés : Importance de la formation, démarche de la formation, développement des compétences, SPA GENERALE EMBALLAGE

Summary

Training stands out as a crucial element for any organization that aims to excel in its activities through competitiveness, with the continuous renewal and adjustment of its skills through this process. With the objective of demonstrating and affirming the importance and impact of training on human resource development, we conducted an empirical study within SPA Générale Emballage.

Through our investigation, we were able to observe, report, and assess the importance placed by this company on training, the strategy adopted in relation to it, and the shortcomings of their approach.

In conclusion, we found that training emerges as an essential factor in developing knowledge and skills for HR, as well as in the effectiveness and success of the company. It provides a significant advantage in today's volatile environment.

Key words: Importance of training, training process, skill development, SPA GENERALE EMBALLAGE.